

RAPPORT DE SYNTHESE

ETUDE D'ANALYSE DU POTENTIEL DU SECTEUR

CUIR

ETUDE REALISEE AVEC LE SOUTIEN FINANCIER
DU PROGRAMME MEDA DE L'UNION EUROPEENNE

2003

ETUDE REALISEE PAR

Cabinet :	Transtec
Consultant internationaux :	M. Jaques-Dominique SAUTET M. Olivier GAND M. Pascal JARDIN M. Jean - Mari MORNAS
Consultant national:	M. Abdenasser DAIF

COMITE DE PILOTAGE

Président :	M. Mohamed ALAOUI EL HASSANI Président de la Fédération Marocaine des Industries du Cuir (FEDIC)
-------------	---

Membres :	Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie (MICMANE) Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) Euro Maroc Entreprise (EME)
-----------	---

Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du programme MEDA de l'Union Européenne. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.

I.1.7 – DIAGNOSTIC GENERAL DE LA FILIERE	29
I.1.7.1 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE TANNERIE	35
I.1.7.2 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE CHAUSSURES	40
I.1.7.3 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE MAROQUINERIE	40
II – SITUATION INTERNATIONALE DE LA FILIERE CUIR	42
II.1 – LA CHAUSSURE EN EUROPE ET DANS LE MONDE	42
II.2– LA MAROQUINERIE EN EUROPE	43
II.3– LA TANNERIE-MEGISSERIE EN EUROPE	43
III – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA FILIERE CUIR	45
III.1 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE TANNERIE	45
III.2 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE CHAUSSURES	48
III.3 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE MAROQUINERIE	51
IV – ETUDE BENCHMARKING DU SECTEUR DU CUIR	53
IV.1 – CAS DE LA TUNISIE	53
IV.2 – CAS DE LA TURQUIE	54
IV.3 – CAS DU PORTUGAL	56
IV.4 – CAS DE LA FRANCE	56
IV.5 – BENCHMARKING GENERAL	58
2ème Partie : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR ET PROGRAMME D’ACTIONS	59
I – RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES POUR LA MISE A NIVEAU DU SECTEUR	61
I.1- ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PLAN D’ACTION	61
I.2 – AXES ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES DU PLAN D’ACTION	63
II – PROGRAMME D’ACTIONS POUR LA MISE A NIVEAU DU SECTEUR	76
II.1 - POLE STRATEGIQUE INDUSTRIEL	76
II.2 - POLE STRATEGIQUE COMMERCIAL	82
III – ANNEXES	85
III. 1 - ANNEXE 1 – CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE	
III. 2 -ANNEXE 2 – ACTIONS PROPOSEES	

SYNTHESE

Alors que son poids dans le secteur des industries de transformation du pays est incontestable, la filière cuir marocaine est en proie à plusieurs maux qui affectent toutes ses composantes et menacent sa survie dans l'espace euro-méditerranéen. Avec ses 330 entreprises employant 16.000 salariés, l'industrie du cuir a dégagé un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dirhams en 2001.

La même année, ses exportations ont atteint 1,3 milliard de dirhams et sa valeur ajoutée environ 840 millions de dirhams.

Ses investissements ont connu une évolution favorable durant ces cinq dernières années pour atteindre 161 millions de dirhams en 2001, soit un quasi doublement.

Malgré tout, la compétitivité internationale des produits marocains est très loin d'être satisfaisante. Les principales causes relevées sont :

- Le manque de qualification et de motivation du personnel ouvrier;
- L'état vétuste du parc matériel;
- La faiblesse de l'encadrement;
- L'exiguïté et le manque de confort des exploitations industrielles;
- Le niveau élevé des coûts de production;
- La faiblesse et l'insuffisance des équipements;
- Le bas niveau de productivité.

En amont de la filière, la tannerie souffre, entre autres, d'une absence de structures de collecte, d'un manque de moyens de comparaison objectifs et des pratiques de certains opérateurs du secteur qui rendent difficiles toutes possibilités de tarification et de cotations des peaux brutes que les éleveurs considèrent comme des sous-produits de l'élevage.

S'agissant de l'industrie de la chaussure, son sous-équipement est notoire. Sa compétitivité est également affectée par d'autres facteurs tels que la quasi absence de bureaux d'études et de méthodes qui pourraient permettre de mieux appréhender les problèmes de respect des temps et des gammes opératoires, et donc de maîtriser les coûts ainsi que d'améliorer la rentabilité. Le manque de créativité et de structures dédiées à la recherche-développement et l'isolement rendent difficile toute ouverture à l'international.

Malheureusement, la maroquinerie, la bagagerie et la confection de vêtements en peau ne sont pas épargnées. Ces activités souffrent elles aussi des maux évoqués.

Autant dire donc que la situation de la filière cuir marocaine est globalement préoccupante. Son avenir demeure très incertain dans un environnement international devenu très concurrentiel.

Comment faire pour mettre à niveau cet important secteur industriel et lui offrir toutes les chances de prospérer à moyen terme ?

La présente étude d'analyse du potentiel du secteur du cuir propose une stratégie en trois phases qui devrait se développer au cours de cette décennie.

- ▶ **La phase 1**, dénommée **phase de montée en puissance** devra aller de Janvier 2004 à Décembre 2006. Elle vise trois principaux objectifs.

1 – AFFRANCHIR LE SECTEUR DE SON ROLE DE SOUS-TRAITANT

Ce **premier saut qualitatif** consistera à réorganiser et à renforcer la branche tannerie/mégisserie. Ce faisant, les fabricants de chaussures et de maroquinerie/vêtements s'approvisionneront en cuirs et peaux dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais. Ils cesseront progressivement d'être des vendeurs de «coûts-minute» pour se tourner vers le produit fini, les matières nobles, l'actualisation, l'ultra-court et les services.

Pour réussir ce challenge d'élargissement de l'offre cuir vers des produits à plus forte valeur ajoutée, les fabricants veilleront à nouer des partenariats avec des industriels européens.

2- JOUER LA CARTE DE L'EXCELLENCE ET DE LA DIFFERENCIATION

Pour être référencés et espérer entretenir des relations de fidélité avec les distributeurs et avec les donneurs d'ordre industriels, les producteurs doivent être les meilleurs et se faire reconnaître comme tels. Pour ce faire, ils doivent être à l'écoute du marché afin de répondre pleinement aux attentes des donneurs d'ordre en termes de qualité, de délais, de prix, de coûts, ...et fournir des services spécifiques qui les distinguent de leurs concurrents.

3- AMELIORER LA RENTABILITE ET L'ACTIVITE DES ENTREPRISES

Il s'agit ici d'améliorer la structure des bilans des entreprises et leur taux de rentabilité à travers des mesures qui ont une incidence directe sur la productivité, la qualité, l'organisation industrielle, la gestion et l'orientation vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

A ce propos, les producteurs devront explorer de nouveaux marchés, en particulier l'Europe du Nord et l'Italie, zones où il existe de fortes potentialités de développement, actuellement quasiment inexploitées par la filière cuir du Maroc.

- ▶ La **Phase 2** , dénommée **phase de consolidation**, couvrira la période Janvier 2007 – Décembre 2008

Cette phase est extrêmement importante. Elle visera à effectuer des corrections de trajectoire par rapport aux objectifs et par rapport à l'évolution effective de la concurrence et des marchés.

Sa matérialisation se fera par la mise en œuvre du plan d'action issu des résultats effectifs obtenus par la filière cuir par rapport aux objectifs fixés dans le Plan 2004-2006.

Son but est essentiellement de consolider la filière pour lui permettre de faire **un second grand saut qualitatif** à compter des années 2009/2010.

Dans cette phase, les entreprises de la filière devront notamment commencer à travailler en réseau dans un cadre de mutualisation des moyens (communautarisation d'une coupe automatique, création d'un bureau commercial commun dans un marché cible, station CAO commune, services communs d'achat), ce qui leur permettra de développer des plateformes industrielles et commerciales, de réaliser des économies d'échelle, de renforcer leurs ressources et d'élargir et enrichir leurs offres de produits et de services et d'exporter plus, y compris vers des marchés hors Europe.

- ▶ La **phase 3**, baptisée **phase de mutation**, ira de Janvier 2009 à Décembre 2010

Lors de cette phase, il s'agit de faire effectuer à la filière, particulièrement à son élite, **un autre bond qualitatif** après la phase de consolidation 2007-2008. Les entreprises leaders devront sortir de la sphère industrielle et s'orienter vers le commerce et les services, au moyen :

- D'une intégration vers la distribution, y compris en Europe ;
- Du transfert de leur production vers des réseaux vertueux de sous-traitants marocains hautement spécialisés ;
- De la délocalisation industrielle vers des pays producteurs meilleur marché.

Pour élargir l'offre et dynamiser le marketing, des synergies devront également être recherchées avec le secteur de l'habillement.

1ère Partie :

**SITUATION ACTUELLE
ET POSITIONNEMENT INTERNATIONAL**

I – DIAGNOSTIC ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'INDUSTRIE DU CUIR AU MAROC

I.1- LA FILIERE CUIR AU MAROC

I.1.1 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE GENERAL

Le travail du cuir est une très vieille activité au Maroc. Cependant, elle n'a pas une réglementation spécifique.

Le cadre législatif et réglementaire relatif à la normalisation repose, en effet, sur plusieurs textes (voir Annexe 1).

De même, la législation du travail s'appuie sur une multitude de textes épars datant de l'époque du protectorat. Une insuffisance qui sera certainement corrigée avec l'entrée en vigueur du nouveau code du travail.

S'agissant du système fiscal, il dépend de la nature juridique de l'entreprise (Société Anonyme, SARL, Personne physique), de la nature de son activité (Industrielle, commerciale, artisanale...) ainsi que de la destination de ses ventes (exportation ou vente sur le marché local).

Les entreprises du secteur cuir sont soumises au régime de droit commun.

Celles constituées en sociétés de capitaux sont soumises de fait à l'impôt sur les Sociétés (I.S.) selon un taux unique de 35% applicable sur le résultat net.

Quant à celles constituées en personnes physiques ou en sociétés de personnes, elles sont soumises à l'Impôt Général sur le Revenu (IGR) selon le barème d'imposition suivant :

Revenu annuel net imposable en Dhs	Taux
<i>Jusqu'à 20.000,00</i>	<i>exonéré</i>
<i>De 20.001,00 à 24.000,00</i>	<i>13%</i>
<i>De 24.001,00 à 36.000,00</i>	<i>21%</i>
<i>De 36.001,00 à 60.000,00</i>	<i>35%</i>
<i>Plus de 60.000,00</i>	<i>44%</i>

Comme pour les autres secteurs, la charte de l'Investissement prévoit des exonérations et des réductions d'impôts pour les entreprises nouvellement créées, les entreprises exportatrices et celles qui s'implantent dans certaines préfectures et provinces. Des encouragements sont également apportés aux investisseurs avec l'appui du fonds Hassan II pour le développement économique et social.

Par ailleurs, l'Etat prévoit quatre grandes actions en faveur du secteur :

- Révision (en cours) de la fiscalité locale (taxe urbaine, taxe d'édilité et patente) dans le sens d'une simplification et d'une harmonisation des taux et des assiettes imposables;
- Création d'un Centre Technique Industriel du Cuir;
- Mise en place d'un parc industriel du cuir;
- Organisation de l'approvisionnement de la matière première.

I.1.1.1 - ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE DE LA BRANCHE TANNERIE

Suite à la crise de la vache folle et de la fièvre aphteuse qu'a connu l'Europe en 2000, et qui s'est traduite par une forte demande de peaux brutes, semi-finies ou finies du Maroc et une raréfaction des peaux brutes sur le marché local (les exportations vers l'Europe ont été multipliées par 30 par rapport à 1999), le Ministère du Commerce et de l'Industrie a soumis les exportations de wet-blue et stain à une licence. Une mesure, publiée au B.O du 4 mai 2001, et visant à préserver l'artisanat et à promouvoir l'industrie du cuir dont l'importance en terme d'emplois et de valeur ajoutée est incontestable.

Deux années plus tard, cette restriction a été allégée pour les peaux et cuirs finis qui ne sont plus soumis à une licence d'exportation (BO n° 5040 du 19 septembre 2002).

En outre, l'accord d'association signé en 2000 entre le Maroc et l'Union Européenne, a donné lieu à la création d'une ZLE relative aux produits industriels. La mise en place de cette ZLE permet chaque année de réduire les droits de douane et taxes d'effet équivalent sur les produits industriels marocains et ceux en provenance de l'UE.

Ces réductions se font selon un schéma de démantèlement tarifaire convenu entre le Maroc et l'UE et étalé sur une période allant jusqu'en 2012, date à laquelle les échanges seront libérés de toutes les taxes exceptée la TVA.

Les produits du secteur cuir sont concernés par le démantèlement.

Produits		Schéma de démantèlement
Code	Libellé	
41.01/02/03	Peaux brutes	Réductions des droits de douanes de 25% par an à partir du 1er mars 2000
41.04/05/06	Peaux tannées	Réductions des droits de douanes de 10% par an à partir de 2003
41.07/08/09	Cuirs préparés	
41.11	Cuirs reconstitués	

I.1.1.2 - ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE DE LA BRANCHE CHAUSSURES

Pour ce qui est de la branche chaussures, le schéma du démantèlement est le suivant :

Produits	Schéma de démantèlement
64.01/02/03/04/05/06 Chaussures et produits connexes	Réduction des droits de douane de 10% par an à partir de 2003

Source : Rapport Mission Economique Française

I.1.1.3 - ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE DE LA BRANCHE MAROQUINERIE

Le schéma de démantèlement de la branche maroquinerie/vêtement en cuir se présente comme suit :

Produits	Schéma de démantèlement
4201 / 02 / 03 / 04 / 05 / 06 Articles de sellerie, de voyage, sacs à main, vêtements et accessoires et autres articles	Réduction des droits de douane de 10% par an à partir de Mars 2003

Source : Rapport Mission Economique Française

I.1.2 ORGANISATION DE LA FILIERE

La Fédération des Industries du Cuir (FEDIC) coiffe quatre associations professionnelles à savoir : l'Association des fabricants de chaussures ; l'Association des fabricants de maroquinerie et bagagerie; l'Association marocaine du vêtement en cuir et ganterie et l'Association des tanneries et mégisseries. Manquant de moyens, cette corporation est loin de jouer son rôle de catalyseur de la filière.

Côté formation, la filière cuir du Maroc n'a pas grand chose à envier à d'autres secteurs. En effet, elle compte plusieurs établissements qui lui offrent des formations ciblées. Il s'agit notamment de :

- L'Institut Spécialisé des Métiers du Cuir (ISMC)
- L'Institut Supérieur de Tannerie et de Transformation de Cuir (ISTTC)
- L'Institut de Technologie Appliquée Cuir (ITA Cuir)
- Les Centres de Qualification Professionnelle (CQP)

I.1.2.1 - ORGANISATION DE LA BRANCHE TANNERIE

Le Maroc compte 905 abattoirs qui sont subdivisés en abattoirs municipaux (AM), avec contrôles journaliers et abattoirs ruraux (AR), avec contrôles hebdomadaires. Ils sont surveillés par les Services Vétérinaires Communautaires (SVC), par des techniciens de la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA), ou par les Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole (ORMVA).

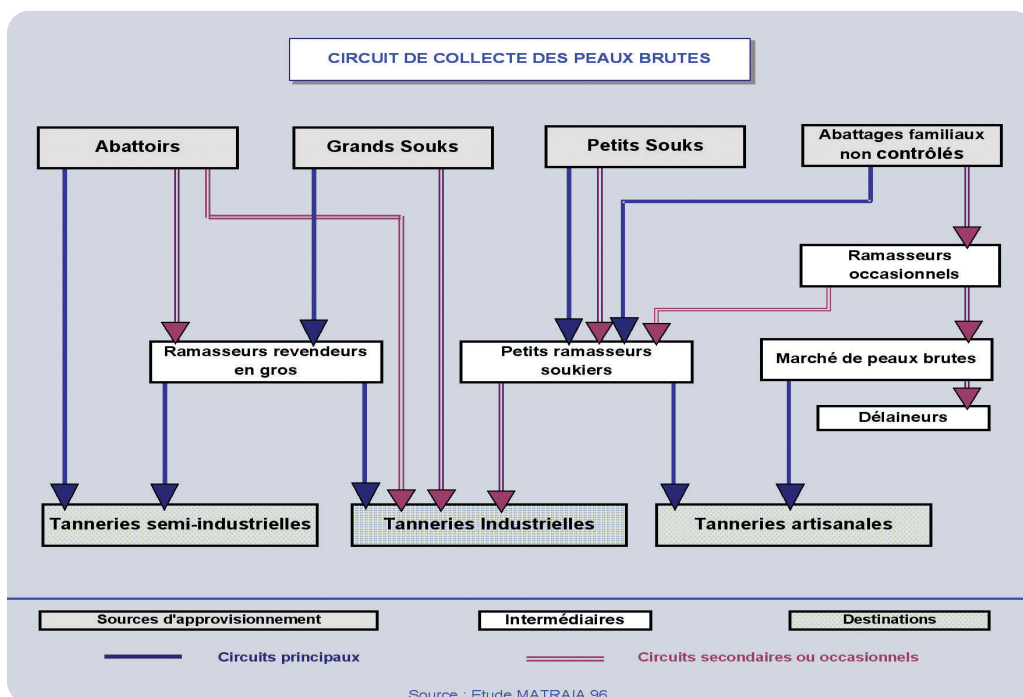
Environ 80% des abattages se font dans ces abattoirs officiels tandis que le reste (20%) échappe à tout contrôle.

Les peaux utilisées par les tanneries proviennent en partie des abattoirs et en partie de la collecte effectuée localement. Dans les deux cas, la dépeçage est toujours fait à la main ce qui entraîne des anomalies puisque toutes les peaux présentent plusieurs coups de couteau.

Du coup, les tanneries industrielles, insatisfaites de la qualité des peaux nationales, importent des peaux brutes. Les tanneries travaillant pour les donneurs d'ordre ont également leur propre matière première.

Sur le plan local, l'approvisionnement se fait sous plusieurs formes. Il y a d'abord les tanneries industrielles qui n'hésitent pas à payer le prix fort, ce qui les place dans une position de quasi-monopole vis à vis du reste de la profession et entraîne parfois la raréfaction de la matière première. Il y a ensuite, les circuits

informels approvisionnant les tanneries de petite taille et qui ne prennent pas en compte les critères habituels qui affecteraient le cours de la matière première (peau). Enfin, certains tanneurs traitent directement avec les chevillards en leur avançant une somme d'argent pour acheter les animaux. Ces chevillards peuvent avoir un rôle important dans la détermination des prix.



Au Maroc, il n'y a pas de structure organisée pour classer les peaux en qualité ou en poids. Les tanneries sont donc obligées d'acheter les peaux en lots qui comprennent des peaux de différentes qualités et sélections. Seules les entreprises industrielles gèrent cette difficulté en reconstituant les lots après réception. Cette difficulté, si elle n'est pas maîtrisée, entraîne des irrégularités dans les opérations chimiques de transformation des peaux et cuir ainsi qu'au niveau des réglages machines.

I.1.2.2 - ORGANISATION DE LA BRANCHE CHAUSSURES

Plus de la moitié des unités de la branche chaussures sont de petite dimension ou des unités à caractère artisanal (moins de 50 salariés). Le reste des unités se subdivise de façon quasi équilibrée entre celles de taille moyenne (entre 51 et 100 salariés) et celles à caractère industriel (plus de 100 salariés).

La branche est principalement composée d'unités de fabrication de chaussures, tandis que les unités de fabrication de parties de chaussures sont moins représentées. En effet, la plupart des chausseurs importent ces parties ou les reçoivent des donneurs d'ordre en admission temporaire.

La branche chaussures est, par ailleurs, une activité très concentrée. Les 17 premières entreprises (7,5 % des 226 entreprises de la branche) réalisent 50 % de l'activité totale et 63 % des exportations. Seules cinq réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dirhams.

I.1.2.3 - ORGANISATION DE LA BRANCHE MAROQUINERIE

La branche maroquinerie compte 60 entreprises. Près de 50% de ces unités sont orientées vers la production de maroquinerie et articles de voyage. Tandis que celles qui produisent les vêtements en cuir représentent le tiers des entreprises de la branche.

Les entreprises de la maroquinerie/vêtements en cuir se répartissent également en 4 grandes catégories :

- Les entreprises qui travaillent exclusivement pour le marché domestique
- Les entreprises qui travaillent à façon pour le marché de l'export
- Les entreprises qui travaillent en joint-venture pour le marché de l'export
- Les entreprises qui travaillent avec leur propre griffe pour le marché de l'export.

Il faut noter que certaines entreprises de la branche peuvent être classées dans plusieurs catégories à la fois.

I.1.3 EVOLUTION DES GRANDEURS DE LA FILIERE

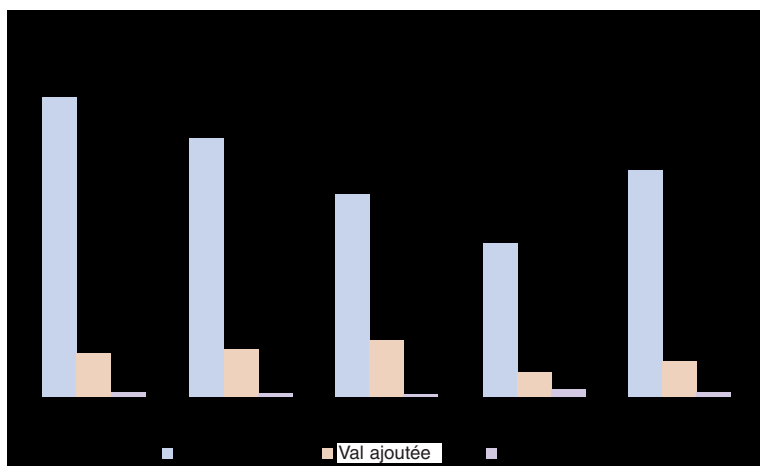


I.1.3.1 – CARACTERISTIQUES ET EVOLUTION DES GRANDEURS DE LA BRANCHE TANNERIE

La branche tannerie est constituée de 60 unités industrielles dont 30% opèrent dans la transformation de peaux de bovins seulement et la grande majorité (70%) dans la mégisserie (transformation de peaux d'ovins et de caprins). 50% de ces unités sont implantées sur l'axe Casablanca - Mohammédia et 35% sur Fès - Meknès - Sefrou.

Cette industrie traite toutes les peaux disponibles sur le marché local (bovins, ovins, caprins, équidés). Elle s'approvisionne localement pour 80% et importe pour 20% de ses besoins en peaux brutes, cuirs semi-finis et cuir végétal pour semelles de chaussures.

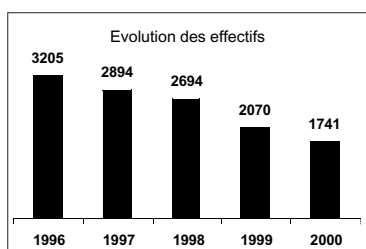
La tannerie marocaine produit 60 millions de p²/an pour une capacité de 120 millions de p². Elle produit tous les assortiments de cuirs destinés aux industries de la chaussure, la maroquinerie, l'habillement en cuir, l'ameublement, la sellerie et de la ganterie. Les exportations ont atteint 22,15 millions de p² en 2000.



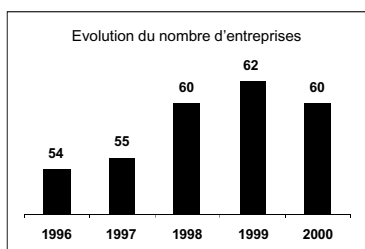
Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

La branche tannerie a connu une perte de plus de 1500 emplois, entre 1996 et 2000, soit plus de 50% des effectifs de 1996.

Le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et les investissements se sont eux aussi inscrits sur ce trend baissier. Certains ont, au mieux, stagné.



Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie



Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

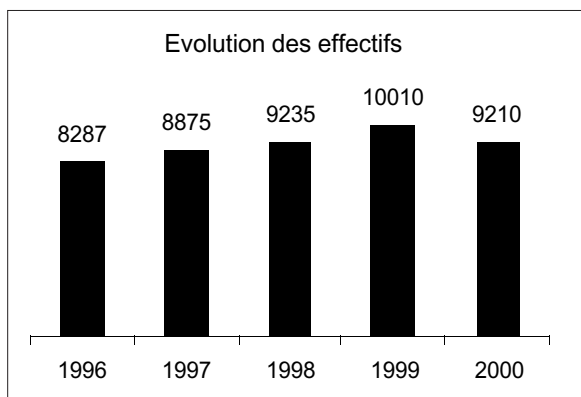
I.1.3.2 – CARACTERISTIQUES ET EVOLUTION DES GRANDEURS DE LA BRANCHE CHAUSSURE

La branche chaussure occupe une place prépondérante dans le secteur de transformation du cuir. Avec 147 unités industrielles et plus de 9210 emplois, cette branche a réalisé en 2000 plus de 45% de la production totale du secteur soit 876 millions de DH et 42% des exportations soit 599 millions de DH.

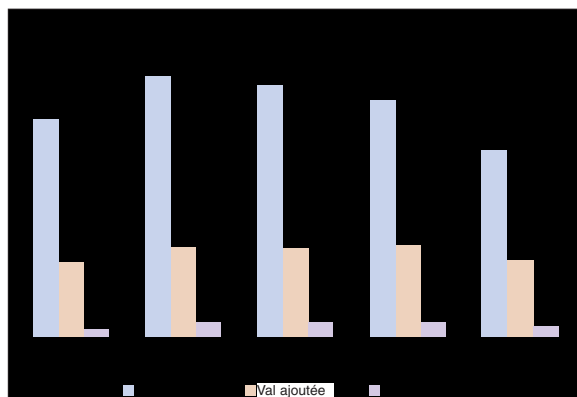
Pour une capacité de production de 110 millions de paires/an, cette industrie produit annuellement 64 millions de paires (toutes catégories de chaussures confondues). Elle se caractérise également par la diversité des articles fabriqués, à savoir : les chaussures de ville, de sport, de golf et de ski.

Presque la moitié des manufactures de chaussures à vocation export, travaille en sous-traitance pour une trentaine de sociétés étrangères de renommée internationale telles que : Groupe Kickers-B.S.A, J.B Martin, Labelle, Puma, Adidas, Rieker, Gep-France, Ferragamo, Effegi...etc.

En comparaison avec les pays de la Méditerranée, le Maroc ne représente que 4% de la production et 2% des exportations de la région.



Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie



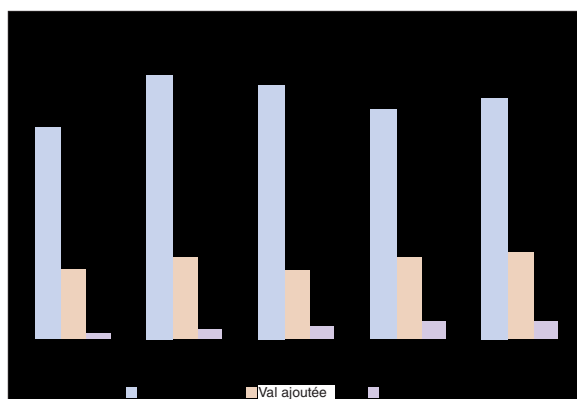
Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

Les graphiques ci-dessus montrent à l'évidence que la branche « chaussure » stagne voire même régresse. Bien entendu, cette évolution est inquiétante.

I.1.3.3 – CARACTERISTIQUES ET EVOLUTION DES GRANDEURS DE LA BRANCHE MAROQUINERIE

Cette branche compte 60 unités de petites et moyennes dimensions qui fabriquent des sacs à main, cartables, portefeuilles, ceintures, bracelets de montre, et des articles de bagagerie : sacs de voyage, valises, suitcases, malles...etc. Les unités de confection de vêtements en cuir sont spécialisées dans la fabrication de blousons, de vestes et de pantalons...etc. Les unités de ganterie produisent des gants à multiples usages : sport, accessoires d'habillement pour les métiers. Tandis que celles de la bourrellerie, harnachement et sellerie fabriquent des selles, des articles d'harnachement, ainsi que des accessoires pour l'équitation et la chasse.

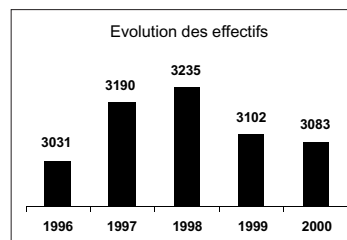
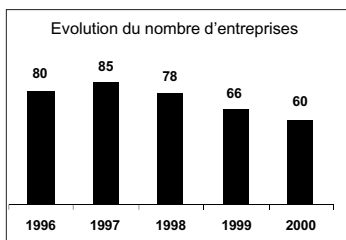
A l'instar des entreprises de chaussures, celles du secteur maroquinerie sont très inégalement réparties sur le territoire national puisque 57% sont sur l'axe Casa – Mohammedia, 19% dans la région de Rabat, 7% à Fès et les 16% restants répartis entre Marrakech, Tanger, Agadir et Khenifra.



Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

La plupart de ces unités de maroquinerie et vêtements en cuir travaillent en sous-traitance pour de grandes marques étrangères; tandis que les autres alimentent les bazars visités par les touristes.

Ces graphiques montrent que la maroquinerie est en régression : le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les investissements et les effectifs stagnent, voire décroissent.



I.1.4 – STRUCTURES INDUSTRIELLES

Au Maroc, les industries du cuir se caractérisent par la coexistence de trois types d'entreprises : les grandes entreprises à caractère industriel, structurées et organisées, orientées essentiellement vers l'exportation; les unités de taille moyenne à caractère semi-industriel plus ou moins organisées et les petites unités à caractère artisanal.

Sur le plan géographique, l'axe Casablanca - Mohammedia regroupe 58% des entreprises, emploie 73% des effectifs, réalise 81% de la production et 85% de l'ensemble des exportations du secteur.

Globalement 20% des entreprises (concentrée dans l'axe Casablanca - Mohammedia) réalisent 80% de la production globale du secteur toutes branches confondues.

I.1.4.1 – STRUCTURES INDUSTRIELLES DANS LA TANNERIE

Il existe trois catégories de structures industrielles pour les tanneries marocaines.

La structure horizontale

Ce sont les tanneries les plus récentes installées en zones industrielles ou celles créées pendant le protectorat français. L'état des sols et l'éclairage insuffisant nuisent aux bonnes conditions de travail.

Les bâtiments ne permettent que rarement un développement moderne de l'activité.

La structure verticale

Bien que situées en zones industrielles, ces établissements ont été construits ou ont été agrandis sur trois, voire quatre étages, rendant le travail difficile et le déplacement des peaux, au niveau de la chaîne de production, dangereux pour le personnel.

Actuellement exigus et saturés en matériel et encours, les locaux des petites et grandes entreprises ne permettent pas d'envisager une modernisation et une organisation de ces tanneries.

La structure artisanale

Principalement constituée d'espaces à ciel ouvert regroupant les fosses, cette structure n'a de raison d'exister que par la volonté du maintien d'une activité artisanale, pour l'attrait touristique qu'elle suscite.

I.1.4.2 – STRUCTURES INDUSTRIELLES DANS LA CHAUSSURE

Classification des unités	Effectif	Activités	Nombre d'unités	Poids
A caractère artisanal	< 10	Chaussures modernes en cuir	48	
		Parties de chaussures en cuir	1	
Sous total			49	34%
Petites unités	10 à 50	Chaussures modernes en cuir	35	
		Parties de chaussures en cuir	6	
Sous total			41	29%
Unités moyennes	51 à 100	Chaussures modernes en cuir	24	
		Parties de chaussures en cuir	2	
Sous total			26	18%
Unités industrielles	101 et plus	Chaussures modernes en cuir	25	
		Parties de chaussures en cuir	2	
Sous total			27	19%
Total global			143	100%

Source : www.mcinet.gov.ma

I.1.4.3 – STRUCTURES INDUSTRIELLES DANS LA MAROQUINERIE

Classification des unités	Effectif	Activités	Nombre d'unités	Poids
A caractère artisanal	< 10	Articles de maroquinerie, de voyage	9	
		Articles d'habillement en cuir	3	
Sous total			12	20%
Petites unités	10 à 50	Articles de maroquinerie, de voyage	12	
		Articles d'habillement en cuir	14	
		Bourrellerie d'harnachement, sellerie	5	
		Fabrication de gants en cuir	5	
Sous total			36	60%
Unités moyennes	51 à 100	Articles de maroquinerie, de voyage	4	
		Fabrication de gants en cuir	1	
Sous total			5	8%
Unités industrielles	101 et plus	Articles de maroquinerie, de voyage	3	
		Articles d'habillement en cuir	3	
		Fabrication de gants en cuir	1	
Sous total			7	12%
Total global			60	100%

Source : : www.mcinet.gov.ma

Ce tableau montre la prédominance des unités de petite dimension et des unités à caractère artisanal qui représentent 80% de l'ensemble. Les unités à dimension industrielle ne sont que 12%.

I.1.5 – FACTEURS DE PRODUCTION

L'horaire légal de travail est fixé à 8 heures par jour et à 48 heures par semaine dans le secteur du cuir.

Les heures supplémentaires sont payées avec une majoration de :

- 25% pour le travail supplémentaire effectué entre 5 heures et 22 heures;
- 50% pour le travail supplémentaire effectué entre 22 heures et 5 heures;
- 100% pour le travail effectué durant les jours de repos et jours fériés.

Des augmentations légales de salaires, appelées primes d'ancienneté, sont également prévues :

Ancienneté	Taux de la prime d'ancienneté
2 ans	5%
5 ans	10%
12 ans	15%
20 ans	20%

En plus des salaires, les employeurs supportent les charges sociales suivantes :

- Cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) obligatoire
 - Prestations familiales : 7,50% du salaire mensuel brut
 - Prestations sociales : 8,60% du salaire mensuel brut plafonné à 6.000Dhs
- Taxe de formation professionnelle : 1,60% du salaire mensuel brut
- Assurance pour accident de travail : Obligatoire depuis le 1er janvier 2003

Le Coût minute est, en moyenne , de 10 centimes d'euro. Ce ratio représente le prix de revient de la production par minute. Il varie d'un centime en plus ou en moins selon les types d'organisation et d'équipements des entreprises. Ce coût est supérieur à celui des pays concurrents méditerranéens (Tunisie, Turquie) ou Est-Européens (Roumanie, Bulgarie, Ukraine) comme il est signalé dans l'étude Benchmarking.

En résumé, il faut retenir que le prix de revient dans l'aval de la filière (chaussure, maroquinerie, vêtements en cuir) comprend principalement des salaires et charges (55-% à 60-%) qui se répartissent eux mêmes à raison de 80% à 85% pour la main d'œuvre directe et 20% à 15% pour la main d'œuvre indirecte; les investissements (amortissements) entrent en moyenne pour 10% et les coûts de locaux pour 8%.

La marge brute est estimée à 10%.

Pour les entreprises de sous-traitance (exportatrices), les prix de vente sont généralement fixés par les donneurs d'ordre.

Depuis quelques temps, la sous-traitance est peu rentable. La concurrence est en effet féroce, la pression sur les prix de production est très forte et les marges ont tendance à être laminées, rendant très précaire la survie des unités de sous-traitance.

I.1.5.1– FACTEURS DE PRODUCTION DANS LA BRANCHE TANNERIE

Type de peau	Surface moyenne en p ²	Prix moyen dhs/kg	Poids de la peau kg	Valeur de la peau en dhs		Mode de vente
				min.	max	
Peau de veau	25	18 à 27	< 20	360	540	Au poids (kg) de la peau salée
Peau de bovin adulte	45	15	20 à 45	300	675	
Peau d'ovins	7			**30	**120	A la pièce*
				***40	***50	
Peau de caprins	4			22	24	

Les peaux de bovins en provenance des abattoirs sont vendues au poids . Au souk les peaux sont vendues à la pièce.

* A l'exception de l'abattoir de Casablanca où les ventes se font au poids de la carcasse pour les peaux d'ovins (3 dhs / kg)

** Prix dans les abattoirs

*** Prix dans les souks

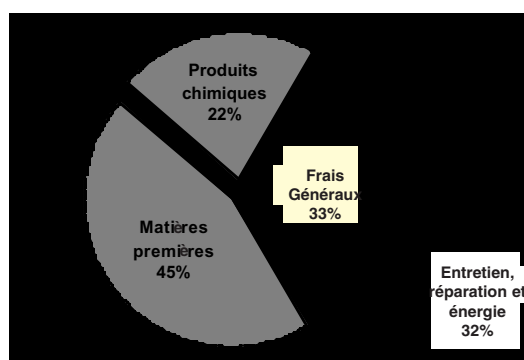
Le prix des peaux de bovins est déterminé en fonction du poids de la peau salée. Cependant, à l'abattoir de Casablanca, le prix est majoré de 35 dhs par peau pour frais d'abattage. Pour les peaux d'ovins, le mode de vente dans cet abattoir est différent (en fonction du poids de la carcasse) et le prix est majoré de 3 dhs/kg de carcasse. Enfin, les peaux de caprins sont vendues à la pièce et leur prix varie entre 22 à 24 dhs.

Pour le traitement des peaux, des intrants chimiques sont importés (80%) par des représentants de fabricants étrangers qui les distribuent directement ou via des revendeurs locaux (cas de Fès). Ces produits chimiques sont lourdement taxés à la douane lorsqu'ils sont destinés à la transformation des produits vendus localement. Par contre, pour les produits exportés, ces intrants sont importés en admission temporaire, ce qui permet d'éviter les droits de douane.

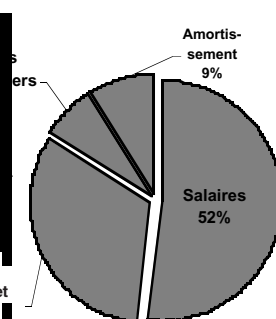
Les coûts de production pourraient être facilement accessibles pour les entreprises industrielles (il suffirait d'installer un système de fiches suiveuses). Ces coûts sont plus difficiles à cerner dans les entreprises où le caractère saisonnier domine, où l'activité n'est pas régulière quant aux quantités de peaux travaillées. Seul le prix des produits chimiques pourrait être connu, mais le troc produit / cuirs finis peut le rendre parfois inaccessible.

Toutefois et à titre indicatif, le prix de revient peut globalement être décomposé comme suit :

Décomposition du Prix de Revient



Répartition des Frais Généraux



I.1.5.2– FACTEURS DE PRODUCTION DANS LA BRANCHE CHAUSSURES

Les matières premières locales sont disponibles sans grande contrainte de délais. Les procédures d'approvisionnement sont en général très allégées. La vraie difficulté concerne plutôt la qualité qui ne satisfait pas souvent aux exigences et/ou aux besoins des clients. Pour ce qui concerne les peaux, la qualité de finition, surtout pour les bovins, n'est pas du niveau requis. En outre, la disponibilité des composants, semelles et/ou accessoires ne satisfait pas aux tendances aussi rapidement qu'il serait souhaitable. Le marché qu'il soit intérieur ou extérieur, est de mieux en mieux informé des tendances et attend de la production des propositions conformes à ce qu'il lit, voit ou entend.

Dans le cas des entreprises sous-traitantes, le problème ne se pose pas puisque c'est le donneur d'ordres qui pourvoit à l'approvisionnement des matières premières et composants.

I.1.5.3– FACTEURS DE PRODUCTION DANS LA BRANCHE MAROQUINERIE

Les maroquiniers et fabricants de vêtements en peau ne rencontrent pas de problèmes particuliers pour leur approvisionnement, si l'on fait abstraction des problèmes de qualité des bovins. Toutefois, comme pour la chaussure, les disponibilités de certains accessoires ou composants comme la bouclerie ou les motifs, peuvent poser problème dans le cadre de la mode.

Pour ce qui est des peaux de caprins ou d'ovins, par contre, (nappa pour la fabrication de vêtements en peau et la petite maroquinerie) la fabrication est bien maîtrisée par la tannerie marocaine. Les transformateurs disposent d'une bonne matière première pour la réalisation de leurs articles.

I.1.6 – COMMERCE EXTERIEUR DE LA FILIERE CUIR

La filière du cuir réalise 85% de ses exportations vers la France, l'Espagne et l'Italie et effectue 78% de ses importations à partir de ces trois pays.

Clients – Exportations

Pays Clients en 2001	Valeurs en Millions de Dhs	Part en %
<i>France</i>	<i>1.365</i>	<i>52%</i>
<i>Espagne</i>	<i>478</i>	<i>18%</i>
<i>Italie</i>	<i>382</i>	<i>15%</i>
<i>Autres</i>	<i>392</i>	<i>15%</i>
Total	2.617	100%

Au total, y compris les réexportations des semi-produits importés temporairement pour travail à façon, les exportations s'élèvent à 2.617 millions de dirhams, dont 58% en chaussures, 25% en cuirs et peaux, 8% en maroquinerie et 9% en vêtements de cuir et peaux.

Une des principales caractéristiques de ces exportations est leur très forte concentration sur trois marchés. En effet, à eux seuls, la France, l'Espagne et l'Italie représentent 85% des débouchés extérieurs de la filière. La France absorbe même plus de la moitié des ventes.

Les autres marchés d'exportation (Allemagne, Libye, Belgique et Grande Bretagne) sont marginaux puisque ensemble, ils ne représentent que 15% des exportations.

Cette situation n'est pas satisfaisante car la concentration expose fortement le Maroc à des retournements de conjoncture du marché français et, en même temps, le prive de débouchés sur d'importants marchés comme l'Allemagne.

Il existe donc d'importantes potentialités de développement à l'exportation, situation qui suggère une prospection active des principaux marchés européens dont principalement l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Fournisseurs - Importations

Pays Clients en 2001	Valeurs en Millions de Dhs	Part en %
France	507	39%
Espagne	256	20%
Italie	235	18%
Chine	90	7%
Autres	219	16%
Total	1.307	100%

En 2001, les importations se sont élevées à 1.307 millions de dirhams.

Pour l'essentiel, il s'agit d'importations temporaires de cuirs et peaux pour la transformation à façon au Maroc. Dans ces conditions, il est normal que les importations viennent des trois principaux pays pour lesquels le Maroc réalise des opérations de sous-traitance : France, Espagne et Italie.

Ces importations se répartissent en 88,8 % pour les cuirs et peaux, 9,3 % pour les chaussures et 1,9 % pour les peaux brutes.

La balance commerciale apparente export/import est de 304 %.

I.1.6.1 – COMMERCE EXTERIEUR DE LA BRANCHE TANNERIE

Les importations de peaux brutes concernent essentiellement les peaux d'ovins (70,2%). Les peaux tannées sont constituées à hauteur de 87,4% de peaux de bovins. Tandis que les cuirs préparés importés sont pour 77,8% de type bovin.

	Code	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part par libellé	Part par type de peaux
Peaux brutes	4101	Bovins	303	29,8%	
	4102	Ovins	712	70,2%	
Sous total			1 015	100,0%	0,1%
Peaux tannées	4104	Bovins	592 388	87,4%	
	4105	Ovins	46 563	6,9%	
	4106	Caprins	38 613	5,7%	
Sous total			677 564	100,0%	87,1%
Cuirs préparés	4107	Bovins	73 576	77,8%	
	4108	Ovins	3 873	4,1%	
	4109	Caprins	17 161	18,1%	
Sous total			94 610	100,0%	12,2%
Cuirs reconstitués	4111	Divers	4 561	100,0%	
Sous total			4 561	100,0%	0,6%
Total global			777 750		100%

Source : Elaboré à partir des statistiques de l'Office des Changes

De façon globale, la France a été en 2001 le principal fournisseur de peaux et cuirs toutes catégories confondues. En effet, sur un montant global de 777 750 milliers de dhs, les importations en provenance de France ont atteint 346 153 milliers de dhs représentant 44%, suivie par l'Espagne et l'Italie avec, respectivement, 163 892 milliers de dhs et 142 491 milliers de dhs.

Les exportations de peaux brutes se limitent aux ovins 56,8% et bovins 43,2%. Il en est de même pour les exportations de peaux tannées avec 53,6% pour les peaux d'ovins et 44% pour les peaux de bovins. Par contre pour les cuirs préparés, se sont les peaux de caprins qui se taillent la part du lion avec 73,7%.

	Code	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part par libellé	Part par type de peaux
Peaux brutes	4101	Bovins	663	43,2%	
	4102	Ovins	871	56,8%	
Sous total			1 534	100,0%	0,5%
Peaux tannées	4104	Bovins	131 851	44,0%	
	4105	Ovins	160 836	53,6%	
	4106	Caprins	12 452	2,4%	
Sous total			305 139	100,0%	96,1%
Cuirs préparés	4107	Bovins	1 351	12,4%	
	4108	Ovins	1 510	13,9%	
	4109	Caprins	8 021	73,7%	
Sous total			10 882	100,0%	3,4%
Cuirs reconstitués	4111	Divers	103	100,0%	
Sous total			103	100,0%	0,03%
Total global			317 658		100%

Source : Elaboré à partir des statistiques de l'Office des Changes

Sur une valeur totale de 317 658 milliers de dhs, les peaux tannées ont été le principal produit exporté.

Les exportations de peaux brutes ont accusé une régression de 76,6% en valeur par rapport à 2000, en raison de restrictions à l'exportation en 2001.

De façon globale, l'Italie est considérée comme le principal client de peaux et cuirs. En effet, la valeur des exportations marocaines vers ce pays représente 33% du total. Elle est suivie par la France 22%, l'Espagne avec 21% puis la Tunisie avec 13%.

1.1.6.2 – COMMERCE EXTERIEUR DE LA BRANCHE CHAUSSURES

Importations par famille d'articles

Rubriques	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part en %
6401	Chaussures à semelles extérieures et dessus en caoutchouc ou en matière plastique	3 555	3%
6402	Autres chaussures à semelles extérieures et dessus en caoutchouc ou en matière plastique	25 947	23%
6403	Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir naturel ou reconstitué et dessus en cuir naturel	15 984	14%
6404	Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir naturel ou reconstitué et dessus en matière textile	56 063	51%
6405	Autres chaussures	9 098	8%
Total global		110 647	100%

Source : Office Des Changes

Les importations du Maroc en chaussures sont en majorité composées d'articles de la rubrique 6404, avec 51% de la valeur globale. Ils sont suivis par les chaussures de protection (rubrique 6402), avec une part de 23%.

De manière globale, la Chine est le principal fournisseur du Maroc en chaussures et parties de chaussures avec 57% de la valeur globale des importations de chaussures. Il est assez aisé de deviner que les chaussures de sport et les articles en matières plastiques composent l'essentiel des articles importés.

Exportations par famille d'articles

Rubriques	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part en %
6401	Chaussures à semelles extérieures et dessus en caoutchouc ou en matière plastique	42 328	3%
6402	Autres chaussures à semelles extérieures et dessus en caoutchouc ou en matière plastique	29 388	2%
6403	Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir naturel ou reconstitué et dessus en cuir naturel	1 037 616	80%
6404	Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir naturel ou reconstitué et dessus en matière textile	21 397	2%
6405	Autres chaussures	162 276	13%
Total global		1 293 005	100%

Source : Office Des Changes

La France constitue la principale destination des produits de la branche chaussures, avec une valeur de 594 068 milliers de dirhams. A lui tout seul, ce marché absorbe 46% des exportations.

La concentration des ventes est donc très forte.

I.1.6.3 – COMMERCE EXTERIEUR DE LA BRANCHE MAROQUINERIE

Les importations marocaines de maroquinerie/vêtements, concernent surtout les articles de la rubrique 4202 (valises, sacs à main, etc.). La rubrique 4203 : vêtements et accessoires du vêtement, représente, quant à elle 29% des importations.

Rubriques	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part en %
4201	Articles de sellerie ou de bourrellerie pour tous animaux	5 474	5%
4202	Malles, valises et mallettes, Sacs à main, Articles de poche ou de sac à main, Autres	54 987	47%
4203	Vêtements et accessoires	33 151	29%
4204	Articles en cuir naturel ou reconstitué, à usages techniques.	1 248	1%
4205	Autres ouvrages en cuir naturel ou reconstitué	21 213	18%
Total global		116 073	100%

Source : Office Des Changes

Globalement, les principaux fournisseurs du Maroc en maroquinerie sont la Chine (23%), suivie de très près de l'Espagne (21,5 %) et de la France avec 20%.

Selon les statistiques de l'Office des Changes, les exportations marocaines de maroquinerie/ vêtements ont atteint, en 2001, la valeur de 458 millions de dhs environ. Ces exportations sont composées pour 50% de vêtements et accessoires ainsi que d'articles de la rubrique 4202 (sacs à main, malles et valises), avec 44% de la valeur globale des exportations.

Rubriques	Libellé	Valeur en 1000 Dhs	Part en %
4201	Articles de sellerie ou de bourrellerie pour tous animaux	8 329	2%
4202	Malles, valises et mallettes, Sacs à main, Articles de poche ou de sac à main, Autres	203 662	44%
4203	Vêtements et accessoires	235 306	51%
4205	Autres ouvrages en cuir naturel ou reconstitué	10 447	2%
Total global		457 744	100%

Source : Office Des Changes

En 2001, la France et l'Espagne restent les principaux clients de la branche maroquinerie et vêtements, accueillant plus de 80% des exportations marocaines.

Entre 1997 et 2001, le taux de couverture de la branche a baissé fortement, et de façon continue, ce qui traduit bien la perte de compétitivité de la branche.

I.1.7 – DIAGNOSTIC GENERAL DE LA FILIERE CUIR

Les différents entretiens menés, préalablement à cette étude, avec les acteurs de la filière marocaine du cuir ont permis de relever les points suivants :

- Le Maroc a perdu, en partie, la place qu'il occupait dans le secteur cuir.
Pourtant, il y a une tradition ancestrale de cette activité dans le pays.
- La situation actuelle résulte autant des contraintes nouvelles que de l'immobilisme d'une filière inorganisée.
- La grande nécessité d'aujourd'hui, couvre à court, moyen et long termes, l'exigence de stratégies cohérentes, élaborées en concertation avec toutes les parties prenantes, privés, services et publics, afin de redynamiser le secteur et de lui faire retrouver sa vraie place.
- On ne trouve pas ou peu de vrai dialogue avec les interlocuteurs bancaires.
La sous capitalisation généralement observée dans le secteur est souvent attribuée à des coûts de services bancaires jugés trop onéreux (exemple des 10 % de remise à l'escompte cité par deux industriels).
- Les chances de succès de rétablissement du secteur seraient plus hypothétiques, si celui-ci ne s'accompagne pas d'une prise de conscience de l'importance de l'action associative.
- Les solutions (et bien souvent les fonds) existent pour restructurer le secteur mais peut-être aussi les mentalités quelquefois un peu passives sont-elles un obstacle, pour restaurer l'image Marocaine, et aider à la reconstruction d'un secteur important de l'industrie de transformation dans le Royaume.
- Le chiffre minimum moyen le plus souvent cité, concernant le manque de personnel qualifié (opérationnellement s'entend), est "supérieur à 10 000 personnes, soit l'équivalent de chômeurs en moins" ...
- "L'entreprise Maroc" n'existe pas et l'Etat ne soutient pas l'image de son industrie. Il y a là carence de sa part dans sa mission de promotion de l'image Marocaine, à travers son industrie et ses branches industrielles et/ou artisanales.
- Les industriels ont l'impression de se trouver en face d'une législation sociale faite sur mesure pour les ouvriers et qui les paralysent dans leur besoin de faire cadrer les possibilités d'emploi avec les variations des carnets d'ordre.
- On note une remarque récurrente concernant les besoins en termes de soutien et d'aides sur les plans marketing et commercial jugés essentiels, mais dont l'abord semble inaccessible pour beaucoup d'entrepreneurs rencontrés pour les besoins de cette étude.

- Plusieurs des personnalités rencontrées se sont faites l'écho d'une crainte concernant la faiblesse et donc la vulnérabilité de beaucoup d'entreprises du Royaume qui craignent de ne pouvoir affronter l'ouverture des frontières et la disparition des barrières douanières laissant le champ libre à une éventuelle transformation du statut de fabricant en importateur.

L'environnement industriel

Le secteur de la chaussure est le plus important à l'intérieur de la filière. Il est en soi un ensemble complexe où la compétition est basée sur des facteurs complexes et qui ne répondent pas toujours à des critères objectifs. Les notions de mode et de tendances par exemple, ne peuvent être considérées comme objectives.

Reste que les critères de compétitivité sont, eux, parfaitement analysables. Ils sont d'ailleurs étroitement dépendants de facteurs concrets comme la productivité et les équipements.

Les disparités entre entreprises structurées et artisanales dans la chaussure produisent globalement les mêmes effets que dans la tannerie.

Les sociétés industrielles qui, majoritairement, travaillent avec des donneurs d'ordre européens, bénéficient d'une assistance qui leur confère un avantage par rapport aux structures de production exclusivement nationales ou plus modestes.

Les structures de production sont différentes en fonction des catégories citées plus haut. Dans le cas des sociétés qui ne bénéficient pas ou peu de contact avec les donneurs d'ordre européens, la situation des implantations et des équipements traduit un niveau de vétusté et d'inorganisation assez important.

Le matériel est en général assez ancien et très peu automatisé. Le montant des investissements et la difficulté de la maintenance expliquent en partie cette tendance à utiliser un matériel simple et qui ne demande qu'une qualification relative pour les opérateurs, et "rassurante" pour les industriels.

Le matériel de coupe : tables de coupe main et presses à bras tournant répondent à ces caractéristiques.

Les matériels sont souvent d'ancienne génération (machines à refendre, remplies, machines à coudre plates ou piliers...) et dépourvus dans la plupart des cas des mécanismes modernes d'assistance électronique pour les refendeuses, coupe fils automatiques en piqûre.

Le matériel de montage, pour sa part, est lui aussi extrêmement hétérogène, y compris au niveau des convoyeurs dont les mécanismes de traction ne sont pas toujours temporisés.

La gestion de production est très simplifiée et se résume souvent à un simple lancement. Les moyens informatiques (GPAO) sont quasiment inexistantes ou réservés à une part très étroite du tissu industriel.

Les procédures de gestion de production, dans le cas des unités de sous-traitance, sont du ressort du donneur d'ordres qui fournit l'ensemble des éléments :

- Échantillons et tiges-témoins;
- Nomenclatures;
- Gammes opératoires;
- Fiches de prix de revient;
- Fiches de suivi des consommations matières.

Très souvent, il s'agit des documents internes des donneurs d'ordre qui sont purement et simplement remplis par les entreprises sous-traitantes.

En raison d'implantations qui ne sont pas toujours très rationnelles, il est difficile d'obtenir une organisation de production qui le soit.

De plus, les unités qui sont tournées vers la sous-traitance sont soumises à des contraintes de réactivité qui ne sont pas toujours compatibles avec un lay-out permanent et efficient.

Sur le plan de l'organisation générale des entreprises, on déplore l'absence de structures de bureaux d'études, bureaux des méthodes et plus généralement des structures d'encadrement de la production. Sans ces éléments essentiels de calcul et contrôle des moyens de production, il est bien difficile de connaître les coûts, les facteurs de perte, et partant d'amener des solutions quand cela est nécessaire. Faute de pouvoir identifier à temps les foyers de déficit, on accumule les dits déficits jusqu'à l'insupportable.

[Disponibilité des matières premières](#) (voir facteurs de production)

Qualité

Les standards de qualité de la chaussure marocaine sont très variables selon que les produits sont destinés à l'exportation ou au marché local.

Les coopérations entre donneurs d'ordre européens et fabricants du Royaume imposent à ceux-ci un standard de qualité relativement élevé, mais les exportateurs hors sous-traitance, sont parfaitement capables de satisfaire seuls l'exigence européenne.

En règle générale, par contre, le niveau de qualité pour le marché local reste très insuffisant.

Cela est dû à des facteurs variés :

- Le manque et surtout l'irrégularité de productivité. Les industriels savent bien que des cadences irrégulières perturbent la qualité ;
- L'insuffisance des créateurs et bureaux d'études, en particulier dans le process d'études et de création de modèles conçus pour une bonne réalisation;
- La finition souvent incertaine, due quelquefois à des matières premières et/ou à des composants de qualité médiocre;
- Le manque criant de procédures de contrôle qualité à tous les stades;
- L'absence de moyens d'analyses de la non qualité, de son coût, et de la sensibilisation du personnel dans ce domaine.

Innovation et nouveaux produits

Les produits souffrent de la difficulté de se procurer, sur le marché local, un certain nombre de composants qui répondent aux besoins de proposition de produits nouveaux.

Cette fonction, essentielle dans l'industrie de la chaussure, ne saurait être l'initiative individuelle d'une entreprise. On n'a jamais vu dans l'histoire de l'industrie de la chaussure, une réussite particulière qui ne soit soutenue par une démarche globale ou nationale de branche (cf. l'industrie européenne).

Cela justifierait la mise en place de véritables cellules de crise destinées à définir des politiques stratégiques de gammes de produits, de prix, de segments de marché, afin de ne pas se disperser dans des marchés déjà hyper concurrentiels, mais au contraire de choisir un positionnement et de proposer une ou des collections homogènes et identitaires en termes d'entreprise.

La formation de stylistes, si elle ne résoudra pas à court terme le problème, devra néanmoins être considérée comme une des voies à explorer. L'émergence d'un style « Maroc » passe forcément par ce cheminement.

On observe une rotation de plus en plus forte des tendances et le marché européen - le marché intérieur marocain viendra plus tard à ces réactions de consommation - devient très exigeant en terme de réactivité. Cela pourrait stimuler la créativité des plus audacieux des créateurs qui trouveraient alors dans ces demandes diversifiées, l'occasion d'explorer des terrains d'innovation en terme de matières naturelles locales.

Dans le cas des entreprises exclusivement sous-traitantes, la capacité à innover pourrait se traduire par une recherche au niveau des process. Cette forme de créativité, qui serait dans la droite ligne de la tradition du cuir marocain, aiderait les entreprises à mieux maîtriser leurs fabrications et leurs coûts.

La situation actuelle reflète parfaitement la dépendance de l'industrie marocaine vis-à-vis de ses donneurs d'ordre. Elle subit plus qu'elle n'agit et ne peut, par conséquent, qu'être à la remorque des industries européennes qui conservent pour elles, ce qui génère la marge la plus importante : création, recherche et développement. Les stratégies de marque développées par les distributeurs européens ont pour objectif de bénéficier d'une main d'oeuvre relativement bon marché. Les investissements dans l'outil de production sont laissés aux sous-traitants.

L'inorganisation de la filière est très certainement au cœur des problèmes que rencontrent les entreprises. Le manque général de concertation, les visées à court terme, le manque de prospective, les individualismes, l'inexistence d'une conscience industrielle et enfin un climat social totalement obéré par le manque de relations entre les parties, sont les marques essentielles de l'inorganisation de la filière.

Il n'existe actuellement aucune synergie, aucun lien transversal, aucune possibilité concrète d'information sectorielle, de dialogue avec l'extérieur, et a fortiori d'ouverture vers les marchés extérieurs. Il en est de même pour le marché intérieur qui ne fait l'objet d'aucune stratégie industrielle de la part des entreprises, à l'exception d'un ou deux groupes.

Des orientations politiques stratégiques devront être prises pour remédier à cette situation, orientations dont la mise en œuvre nécessitera de la part des acteurs professionnels une véritable prise de conscience de l'obligation de remédier à l'état actuel de la filière, la compréhension que l'industrie ne peut se concevoir et/ou se développer sans stratégie(s), une volonté de chacun de fixer et respecter les règles, un désir de croissance qui ne se satisfait pas d'une situation de dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre internationaux. Enfin, rien ne sera possible sans le dépassement des égoïsmes et la nécessité de construire ensemble une industrie faite d'intérêts communs et de démarches collectives. Les besoins de chacun, les moyens à mettre en œuvre inaccessibles à un(e) seul (e) rendent indispensables et inévitables des mesures de concertation, de reconstruction, en un mot de réorganisation de la filière.

Les systèmes d'information sont quasiment inexistants. Si l'on fait abstraction des quelques sociétés qui constituent l'exception, on ne trouve pas trace d'un réel souci de gestion maîtrisée de l'information opérationnelle. Que ce soit en interne ou en externe, le problème est le même :

- Quasi absence de délégation des dirigeants vers leurs collaborateurs, en particulier pour tout ce qui touche à la gestion commerciale et financière;
- Communication très faible et peu ou pas organisée entre les dirigeants et le personnel;
- Aucun système de veille économique concernant les marchés, la concurrence, les technologies,...

Le manque de conscience des nécessités économiques, des besoins d'information de gestion, de la faiblesse du niveau d'équipements informatiques (dont l'usage est souvent limité à une bureautique de base), mais aussi les réticences de certains dirigeants à partager certaines informations avec le personnel - ce qui leur apparaît comme la cession, d'une partie de leur pouvoir de direction - constituent autant de faiblesses et d'handicaps compétitifs. Tous ces éléments plaident en faveur d'une vaste réforme des modes de fonctionnement de l'entreprise.

Pour remédier à cette situation de « non-communication », qui plombe la compétitivité de la filière, des actions de sensibilisation des chefs d'entreprises eux-mêmes, tant sur l'importance de déléguer que de s'informer et de communiquer devront être initiées.

La flexibilité est généralement d'un niveau satisfaisant ; encore faut-il souligner que cette flexibilité ne résulte pas d'un processus de gestion rationnelle mais n'est en général qu'un système empirique consistant à favoriser tel ou tel client ou commande.

Sous réserve que les approvisionnements en amont n'aient pas posé de problèmes, l'industriel est souvent en mesure de "bousculer" une planification au demeurant bien peu formelle pour donner satisfaction à un client. **Le respect des délais** est donc généralement un exercice d'équilibrisme entre diverses contraintes de temps : disponibilité des matières et des fournitures, organisation des ateliers, organisation des expéditions, etc.

Mais en règle générale, les entreprises marocaines sont plutôt réactives et respectent les délais, toujours sous la réserve des approvisionnements. Ces remarques sont valables pour les trois composantes de la branche cuir.

Les **contraintes environnementales** sont un point qui concerne surtout les tanneries. Elles constituent un des points noirs de la filière au Maroc. En effet, il a déjà été noté précédemment, certaines des difficultés des tanneries face aux normes actuellement en vigueur. Le développement de ces normes, tant dans la réglementation marocaine que dans les exigences imposées par les donneurs d'ordres européens ou les éventuels clients européens des tanneries, vont conduire à des mesures inéluctables de regroupements géographiques et économiques pour supporter les amortissements liés à ces nouvelles contraintes écologiques (traitements des effluents, stations d'épuration...). Les coûts extrêmement importants induits par ces nouvelles installations imposent une politique qui ne peut être laissée à la seule profession. L'aide de l'état est indispensable pour un schéma directeur dont un tel projet ne peut se dispenser. Cela conduit également à s'interroger sur le futur des tanneries "touristiques". Indépendamment de l'attrait que les touristes peuvent trouver à cette activité, il est clair que les techniques et les moyens de tannage utilisés ne sont en aucune manière compatibles avec les exigences d'urbanisme et d'environnement modernes.

L'absence de **stratégies d'entreprises** semble être la première lacune de la filière. En effet, à de très rares exceptions, on ne constate aucune préoccupation concrète des entrepreneurs dans le domaine de la stratégie industrielle et marketing. Trop préoccupés et mobilisés par le traitement des problèmes quotidiens et insuffisamment sensibilisés aux questions de stratégie, les responsables de ces PME/PMI ne peuvent plus mener sereinement de réflexions sur l'avenir, prendre suffisamment de recul et établir des plans de reconquête de marchés. Ils travaillent sur des options au jour le jour, sans réelle vision, souvent sans repères et perdent le sens de la stratégie.

Cette situation est notamment la marque des entreprises de sous-traitance.

Soulignons en outre que la faiblesse de la culture managériale des entrepreneurs du secteur constitue pour ces derniers un handicap dans leur aptitude à avoir une vision prospective. La vision à court terme rend difficile l'appréhension de stratégies commerciales et de planification et renferme les managers face à la dure réalité des marchés et des concurrents.

Le modèle hiérarchique, souvent en vigueur dans ces sociétés de taille modeste pour la plupart d'entre elles, ne facilite pas la délégation de pouvoir et l'éclosion de nouveaux talents.

Les compétences opérationnelles, souvent acquises sur le tas, ne font pas l'objet de véritables transmissions hors du cadre familial ; en réalité, il existe souvent une véritable défiance face aux sources externes de compétences.

L'isolement qui résulte de ce qui a déjà été exposé, le cloisonnement volontaire ou non, la culture méditerranéenne patronale, limitent l'ouverture et le partage qui pourraient permettre, en confrontant les expériences, les difficultés et les solutions, de trouver des modèles stratégiques adéquats.

Au delà des éléments de réflexion de cette étude, il faudra s'interroger sur la nécessité de conseils individualisés en management et en stratégie, afin de replacer les entreprises qui en ont les moyens (et l'envie !) sur la voie du redéploiement. Outre les capacités techniques, il faudra s'assurer de la faisabilité financière, marketing et commerciale du développement.

I.1.7.1 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE TANNERIE

Les tanneries semi-industrielles tannant au chrome ont dû et su plus au moins s'adapter à l'interdiction d'exporter des produits simplement tannés ou semi-finis :

- Le travail des petites peaux destinées à la fabrication de cuirs pour vêtements a été remplacé par le travail des peaux de bovins qui permettent la fabrication de cuirs finis pour le marché local : babouches et chaussures;
- Le matériel n'a pas évolué dans certaines entreprises pour répondre au changement de surface des peaux travaillées.

Toutes ces entreprises sont conscientes du chemin à faire pour augmenter leur offre.

Ces tanneries sont situées soit en zone artisanale comme à Rabat, soit au sein des médinas de Fès et de Marrakech.

A Rabat et à Fès, le tannage des peaux est réalisé avec des matières tannantes végétales, en cuve. Par contre, à Marrakech, le tannage est réalisé avec des sels de chromes, d'où la présence de foulons.

A Rabat, les tanneries artisanales de tannage traditionnel végétal ont bénéficié d'une réorganisation avec regroupement des patrons tanneurs dans une zone artisanale à proximité d'un ensemble de collecteurs de peaux brutes. Les patrons tanneurs ne voient pas d'avenir pour ce travail traditionnel qui utilise des techniques dépassées.

A Fès, la concentration des 20 échoppes de tanneurs traditionnels est au cœur de la médina. Cette activité au sein de la médina conserve un caractère touristique, mais avec quel avenir ?

A Marrakech, les tanneries artisanales caractérisées par la pratique du tannage au chrome seront inquiétées par le caractère polluant de leur activité, au sein de la médina.

Ces tanneries réussissent bien sur le marché local du fait du caractère "informel" de leur activité qui leur permet d'échapper à toute fiscalité.

Rares sont les tanneries travaillant un seul type de peaux brutes : ovins/caprins ou bovins.

A l'heure actuelle, le travail de la petite peau revêt un caractère saisonnier, entraînant soit :

- l'arrêt de l'activité pendant plusieurs mois;
- soit le travail de peaux de bovins pour maintenir l'activité.

Cette dernière situation entraîne, pour les tanneries sous équipées, la réalisation d'opérations sur du matériel inadapté.

D'autre part, les techniques de fabrication de cuirs à partir de peaux de natures différentes, demandent des ajustements techniques qui ne peuvent être maîtrisés faute d'encadrement.

En dehors des entreprises possédant un savoir-faire dans le finissage des cuirs, se traduisant par des gammes d'articles différents, pour une clientèle existante, la majorité des entreprises a connu une très forte activité lorsque la demande étrangère en cuirs wet-blue, sur stain ou crust existait.

C'est après cette période que certaines tanneries ont réussi à diversifier leur fabrication, pour réaliser des articles finis en petite quantité pour le marché local de la chaussure (avec une part importante pour babouches) et vêtements avec une demande irrégulière.

Le tannage végétal est limité à quelques entreprises et à l'artisanat :

- fabrication de cuirs à partir de peaux de chèvres pour babouches
- fabrication de cuirs à semelles pour babouches sur peaux de veaux, d'ânes
- fabrication de cuirs à semelles pour l'intendance (marchés d'équipement de l'administration, de la police, des armées etc.)

Le matériel des ateliers de production, en grande partie d'origine étrangère, est assez vétuste : foulons de grande capacité installés dans les grandes tanneries. Les foulons et coudreuses en bois sont généralement de fabrication locale.

Les autres machines, utilisées dans les opérations de rivière, corroyage humide et sec, sont anciennes soit par leur date d'acquisition à l'état neuf, soit parce qu'elles ont été achetées après reconditionnement. Elles côtoient parfois du matériel moderne et dans certains cas font double emploi ou sont à l'arrêt (problème de maintenance, de "cannibalisme"). Leur utilisation n'est pas toujours optimale dans les petites entreprises : qualité des réglages entraînant des accidents sur peaux ou machines inadaptées aux dimensions des peaux travaillées. Quant aux machines relatives aux opérations mécaniques d'assouplissement des cuirs semi-finis, elles sont inexistantes dans certaines tanneries semi-industrielles.

Comme l'assouplissement des peaux, le pistoletage est parfois effectué manuellement, dans des conditions difficiles pour les opérateurs. Certaines machines de finissage de conception récente (machines à cylindres pour finissage) ne sont pas utilisées.

Les appareils de mesure (poids, volumes) pour prélever des quantités précises de produits chimiques dans les emballages de stockage sont inexistantes dans les petites structures.

L'automatisation, le contrôle des volumes d'eau utilisés, de la température ou l'ajout programmé de produits solubilisés ou dilués, comme les laboratoires de contrôles, les stations expérimentales d'essais existent rarement, même dans les grandes entreprises.

Les investissements ont régressé depuis les restrictions à l'exportation, en particulier pour les entreprises qui ne fabriquaient que du wet-blue, stain ou crust.

Les équipements de bureau sont limités au strict minimum. L'équipement informatique, parfois présent, ne semble pas fonctionner régulièrement, hormis dans les entreprises industrielles, mais sans logiciels performants.

La maintenance préventive dans les petites entreprises fait particulièrement défaut dans les domaines électrotechnique et mécanique. Les pannes demandant une intervention de réparation sont difficiles à gérer : peu de techniciens de maintenance, difficultés d'approvisionnement en pièces détachées (délais trop longs). Ainsi, l'immobilisation d'une machine peut entraîner l'arrêt de la production.

La gestion de la production n'existe que dans les entreprises industrielles qui travaillent des lots homogènes constitués après réception des peaux brutes, contrairement aux petites structures qui travaillent les lots comme ils arrivent.

L'informatisation de la gestion des matières et des commandes n'est pas performante. Les fiches de fabrication, les fiches suiveuses, les instructions dans les ateliers n'existent pas ou rarement. Aussi, la plupart des entreprises ne travaillent pas dans de bonnes conditions pour 3 raisons essentielles :

- Parc machine encombrant pour la partie non utilisée (pannes, vétusté)
- Encours importants réduisant les passages dans les ateliers pour les entreprises qui ne " travaillent pas à la commande "
- Extensions qui ne sont pas toujours rationnelles.

D'une manière générale, la gestion des prix de revient est inexistante dans les petites entreprises. Les informations nécessaires pour un calcul du prix de revient ne sont pas collectées. L'irrégularité des prix matière "peau" suivant la source d'approvisionnement (prix, choix) et le côté informel du négoce des peaux brutes sont les premiers éléments rendant difficile l'accès à un coût matière.

Ressources humaines

Dans la majorité des entreprises semi-industrielles, le dirigeant assure la responsabilité technique. Il est parfois relayé par un ou plusieurs techniciens issus de l'ancienne école de formation aux métiers du cuir de Fès, pour former le personnel productif de l'entreprise.

Pour les entreprises industrielles, il existe une équipe d'encadrement technique qui se répartit la responsabilité des différents ateliers. Ces techniciens se sont formés, soit sur place, soit à l'étranger, dans des instituts de formation spécialisés ou avec le concours des grands groupes fabricants et distributeurs de produits chimiques pour cuir. Il semble que les techniciens soient peu nombreux, évitent les entreprises à activité saisonnière, et font rarement carrière en production.

D'une manière générale, les opérateurs bénéficient d'une forte expérience en tannage, pour la partie chimique ainsi que pour les opérations mécaniques : expérience acquise pendant les périodes de forte exportation de peaux tannées, favorables à l'amélioration de la qualité pour rester présent sur les marchés.

Dans les autres domaines de la production demandant la réalisation d'articles adaptés au support tanné et à la demande du marché (partie chimique, finissage), les rares techniciens opérant dans certaines entreprises industrielles, sont peu relayés par les opérateurs.

Pour les opérateurs machines, la polyvalence est limitée. Les postes occupés étant pour certains très spécialisés, ils exécutent en général une seule tâche. De ce fait, leur travail est effectué avec application dans les limites de l'opération à caractère physique, sans analyse réelle du résultat.

Les salariés ont des statuts différents selon que la méthode d'embauche est légale ou "au noir". Ceci explique les effectifs très différents entre ceux annoncés par les statistiques officielles et ceux recueillis au cours des visites d'entreprises.

Les femmes occupent certains postes administratifs mais aussi des postes en production (échantillonnage, finissage).

Lorsque les salaires sont identiques entre certaines entreprises, la durée du travail est parfois différente. En moyenne de 45 heures, l'activité est répartie en général sur 6 jours, mais le travail du samedi semble régresser.

Depuis l'interdiction des exportations de la peau brute (wet-blue, stain ou crust), les entreprises marocaines n'exportent plus directement une partie importante de leur production de cuirs tannés et semi-finis. En effet, certaines tanneries industrielles exportaient jusqu'à 70% de leur production. Aujourd'hui, de nombreux stocks (principalement de semi ouvré) se sont constitués, mettant les petites structures en difficultés financières.

La situation actuelle a contraint toutes les tanneries à se tourner vers le marché local (ventes locales de produits finis ou exportations indirectes) sans action commerciale particulière. Laisser venir le client ou travailler à la commande semblent devenir deux principes bien établis. Ainsi, une démarche commerciale ne semble pas être le moteur de développement de la plupart des tanneries.

La forte demande internationale en cuirs sur wet-blue, stain ou crust a poussé les tanneries marocaines à acquérir un bon niveau technique dans les domaines concernés, par une bonne maîtrise des procédés en particulier pour le tannage au chrome. Cet aspect est principalement visible dans les entreprises semi industrielles, qui s'étaient spécialisées et qui à l'heure actuelle, n'ont pas franchi ce stade technique ou très partiellement, ne présentant pas de diversité dans leurs produits finis.

Les entreprises industrielles ont, pour certaines, une gamme de produits finis leur permettant d'exporter directement ou indirectement des cuirs pour chaussure, maroquinerie et vêtement, se situant dans la moyenne, voire bonne gamme de qualité. Pour les entreprises semi industrielles, outre le nappa vêtement, qui pourrait rivaliser avec des cuirs finis étrangers (en noir et marron), les coloris sont limités et avec des finitions trop couvertes. La mauvaise gestion des défauts et l'hétérogénéité des lots travaillés donnent des cuirs finis de souplesse différente. Ces articles finis sont principalement destinés au marché local.

Contraintes environnementales

La situation du Maroc concernant les effluents est celle qu'ont connue les pays européens leaders dans l'industrie du cuir, il y a plus de 30 ans. Les effluents rencontrés sont les effluents classiques de l'industrie du cuir :

- Effluents de rivière (épilage : poils, laine souillés et produits chimiques associés);
- Effluents de tannage (tannage au chrome);
- Effluents de retannage, teinture...(relargage du chrome, colorants);
- Effluents de finissage (limité aux cabines de pistoletage à rideau d'eau).

Ces effluents sont rejetés directement sans traitement et se retrouvent avec tous les effluents industriels d'une zone via un collecteur ou un oued.

Les volumes réels d'eau consommée ne sont pas toujours directement mesurables (origine des eaux: puits et réseau urbain). Des collecteurs sélectifs pour diriger les bains résiduels de tannage ont été aménagés à Fès. Ces bains devaient être traités pour piéger le chrome présent dans une station de traitement dans la zone de Doukkarate. Cette installation est malheureusement à l'arrêt après un mois de fonctionnement.

Les tanneurs ont conscience de la situation générale caractérisée par l'absence de traitement de la pollution et par les contraintes qui vont se mettre progressivement en place.

Les **déchets solides** sont ceux généralement rencontrés dans un environnement de tannerie :

- Déchets non tannés : de la peau brute à la peau préparée au tannage;
- Déchets tannés au chrome : issus de refente, du dérayage;
- Déchets de cuirs finis : échantillonnage.

Les déchets banals des industries (palettes, emballage, bois, métal, etc.) ne sont pas visibles, il semble qu'ils soient rapidement recyclés.

Les déchets non tannés partent en décharge aux frais de l'entreprise. Dans les déchets non tannés, il faut prendre en compte, au niveau filière, tous les déchets en provenance des abattoirs et de la préparation des peaux avant négoce. Il semble que les déchets simplement tannés disparaissent de la même manière après un stockage prolongé dans l'enceinte de l'entreprise.

Les déchets de cuirs finis auraient un débouché, ce qui expliquerait leur inexistence dans les enceintes des entreprises.

Quant aux **émissions atmosphériques**, c'est un point rarement pris en compte par les industriels. Les finissages aqueux actuels ont permis de substituer en partie les solvants, certaines étapes du finissage (fixation finale) demandant encore l'utilisation de solvants. Dans ce cas, il y a émission totale dans l'atmosphère. Seules les grandes tanneries qui utilisent du matériel moderne de finissage ont des équipements de filtration des émissions.

Les poussières de ponçage entrent également dans les émissions atmosphériques. Un traitement existe ponctuellement avec compactage des poussières.

Donc, la prévention de la pollution n'est effective que dans les entreprises individuelles. En effet, seules ces dernières profitent des avancées faites par les fournisseurs des produits chimiques en matière de produits biodégradables, de techniques modernes de finissage (procédés aqueux, application avec machine à cylindre et non pistoletage) engendrant une réduction (faible) de la charge polluante.

Pour la partie tannage, caractérisée par la présence du chrome, à ce jour, aucun traitement préventif n'existe industriellement. Des essais de tannage (dans plusieurs tanneries de Fès) se poursuivent depuis 2 ans, et n'arrivent pas à déboucher sur un procédé industriel par absence de maîtrise des principaux paramètres (volume des bains initiaux, température au cours de l'opération de tannage).

I.1.7.2 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE CHAUSSURES

(voir diagnostic – Qualité)

I.1.7.3 – DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE MAROQUINERIE

Un ultime rappel de l'étymologie du mot "maroquinerie" soulignera combien le Maroc, plus que tout autre pays au monde, peut revendiquer une tradition et un savoir-faire liés au cuir. Aujourd'hui encore, bien que les choses aient évolué, ce savoir-faire est unanimement reconnu, et il n'est pas rare de constater dans des usines en pays voisins, que l'encadrement et la maîtrise sont confiés à des ressortissants Marocains. C'est la preuve de la reconnaissance d'un tour de main dont les origines sont très anciennes et la réputation intacte .

Traditionnellement considérée comme le pré carré marocain, la maroquinerie reste un domaine où la tradition, le savoir-faire, l'habileté des personnels devraient permettre à cette activité de se positionner comme un secteur fort de la filière.

Toutefois, les remarques pour la tannerie et la chaussure sont tout autant valables pour la maroquinerie et la confection peau.

Les unités, en générale de taille moyenne, ou très modeste pour l'artisanat, sont mal organisées, dans des locaux qui n'ont manifestement pas été conçus à cet usage; rez-de-chaussée d'habitation, garages... Ces locaux sont mal éclairés, insuffisamment ventilés et ne disposent pas de l'espace nécessaire à la bonne exécution des travaux. Cela ne favorise pas l'organisation d'un lay-out efficace en matière d'ergonomie et en matière d'environnement de production.

Les équipements sont vétustes, mal adaptés. On constate un recours important au travail manuel, qui pourrait pourtant être remplacé, pour certaines opérations par des actions mécaniques tout aussi efficaces sur le plan de la qualité et de la rapidité (installation de garnitures en relief en maroquinerie de bureau par exemple).

L'adoption de matériel plus récent, du type des refendeuses électroniques, améliorerait productivité et qualité.

Les matériels dans le domaine de la finition sont quasi inexistants.

En fonction de leur domaine de production, par exemple la fabrication de sacs à main, les besoins en investissements dans des matériels plus récents et plus évolués technologiquement, se révéleront, sans aucun doute, indispensables.

Le corollaire des observations précédentes est bien évidemment une désorganisation totale, ou plutôt une absence d'organisation au niveau des structures d'études, recherche et développement. Cela affecte également l'organisation de la production qui se résume trop souvent à la gestion des "bollas" ou bons de lancement des donneurs d'ordre ou des commandes dispersées des clients. En conséquence, on ressent plus encore dans cette catégorie que dans la branche chaussure, la faiblesse de l'organisation. Ces lacunes accentuent les incertitudes quant à la possibilité de connaissance des coûts réels de production, à l'établissement de tableaux de bord de production et donc à la bonne connaissance des performances de l'entreprise.

L'absence d'instruments d'enregistrements de performances, la désorganisation des outils de production ne permettent pas, dans la grande majorité des cas, d'analyser de manière satisfaisante les composants des coûts de fabrication. C'est encore plus vrai en ce qui concerne le créneau des entreprises dont l'écoulement de la production est lié au tourisme. Le seul élément de référence est alors le prix de vente dont un des critères repose sur la concurrence locale.

En dépit de ces analyses peu flatteuses, le savoir-faire des marocains reste un des éléments qui les font reconnaître comme les spécialistes de ce domaine. Les entreprises travaillant pour les donneurs d'ordre européens œuvrent en général pour des griffes prestigieuses qui trouvent au Maroc les qualifications nécessaires à la satisfaction de leurs exigences qualitatives.

Comme dans la tannerie et la chaussure, on peut regretter une conception managériale conservatrice. Cette tendance dans la filière ne favorise pas l'arrivée d'idées neuves ni l'ouverture à de nouvelles technologies et méthodes de gestion.

L'habileté et le savoir-faire marocains permettent aux entreprises d'atteindre un niveau de qualité propre à satisfaire les plus grandes exigences. Il faut néanmoins faire la différence entre les articles produits pour un marché local peu regardant, aux finitions approximatives, aux matières peu flatteuses, et la production de haut de gamme, pour le marché intérieur ou pour l'exportation.

Le secteur des vêtements de peau, lui aussi, est régi par les mêmes règles et présente sensiblement les mêmes caractéristiques que la maroquinerie.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, la créativité, l'innovation et la capacité de mise au point de nouveaux produits est tout aussi peu présente dans ce domaine de la filière.

Les raisons sont exactement les mêmes que dans les deux autres secteurs de la filière.

II – SITUATION INTERNATIONALE DE LA FILIERE CUIR

II.1 – LA CHAUSSURE EN EUROPE ET DANS LE MONDE

En 2001, la production mondiale de chaussures a atteint 11,3 milliards de paires, en progression de 4,9 % par rapport à 2000.

Au cours de ces dernières années, la Chine a accentué sa domination sur le marché mondial : elle est le premier producteur de chaussures avec environ 50 % de la production mondiale et le premier exportateur de produits de la filière cuir avec 30 % des échanges internationaux.

Globalement, la production de chaussures est en forte baisse en Europe, en Amérique du Nord et même en Amérique du Sud.

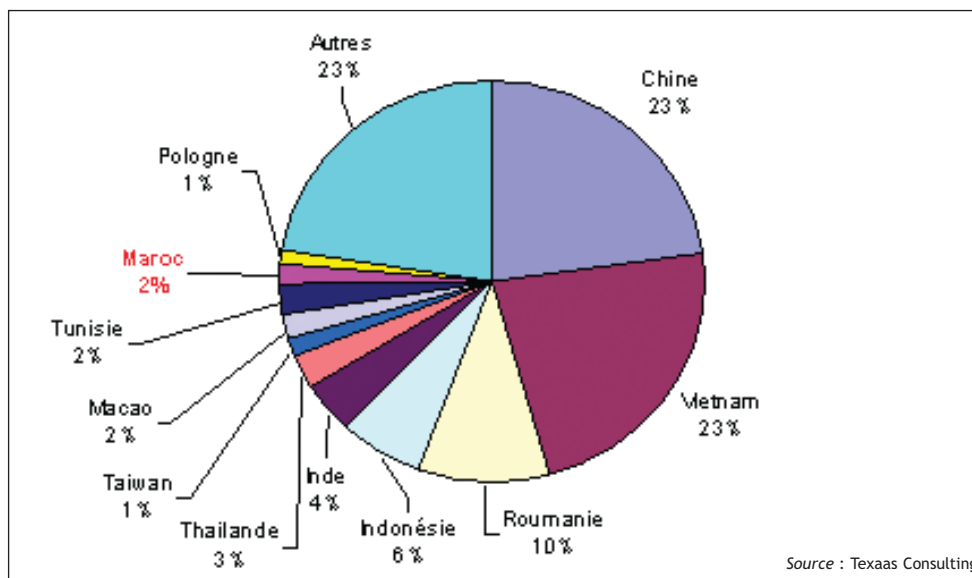
Dans les années à venir, la consommation européenne restera constante alors que la production poursuivra sa décroissance et concernera les produits moyen/haut de gamme. On assistera donc à un déplacement de la production d'articles moyens de gamme qui se traduira par une augmentation sensible des importations en quantité et en valeur.

En 2001, la consommation de chaussures en Europe, toutes matières confondues, s'est établie à 1.609 millions de paires.

Toutes matières confondues, le premier fournisseur de l'Union Européenne est la Chine : 395 millions de paires en 2002 pour près d'un milliard d'euros.

Le Vietnam arrive en seconde position, suivi de la Roumanie qui, grâce à ses bas coûts de production (25 % à 30 % moins cher que le Maroc) parvient à vendre à l'UE 65 millions de paires de chaussures. Le Maroc figure parmi les principaux fournisseurs, juste derrière la Tunisie, avec 15 millions de paires. En nombre de paires, le Maroc entre pour 1,4 % dans les importations européennes et pour 1,7 % en valeur.

Principaux fournisseurs de chaussures de l'Union Européenne en 2002 (en valeur)

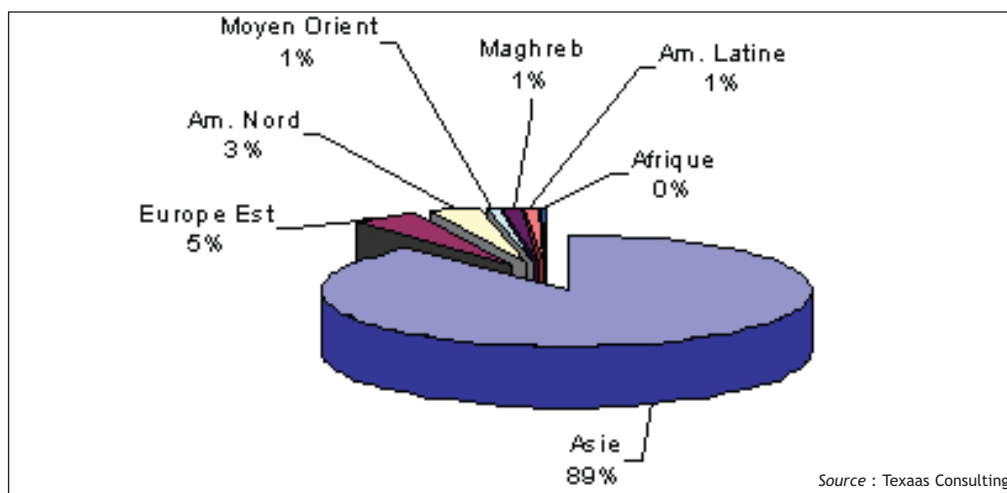


II.2- LA MAROQUINERIE EN EUROPE

En 2000, les importations intra et extra européennes sur le marché de l'Union Européenne ont atteint une valeur de 6,3 milliards d'euros : 2,09 milliards pour les échanges intra européens et 4,21 pour les fournisseurs extra européens.

Ces importations de maroquinerie provenaient essentiellement d'Asie et notamment de Chine. Les autres régions du monde ayant une part relative faible.

Importations européennes de maroquinerie en 2000



II.3- LA TANNERIE-MEGISSERIE EN EUROPE

Avec un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, 3 000 entreprises et 50.000 salariés, la branche tannerie/mégisserie assure environ le quart de la production mondiale des cuirs et peaux.

SECTEUR EUROPEEN DE LA TANNERIE MEGISSERIE

2002	Emplois	Nb entreprises	Chiffre d'affaires (1000€)	Export %	Production (1000 m ²)	
					bovins	Ovins/ chèvres
Belgique	164	3	34 491	90	412	n.d
Danemark	110	1	20 000	90	800	n.d
France	2 500	78	316 000	43	5 100	3 600
Allemagne	3 300	44	632 000	48	16 000	500
Grèce	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Italie	30 294	2404	6 185 979	61.3	142 314	39 298
Irlande	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Pays-Bas	500	16	160 000	85	4 000	n.d
Espagne	6 651	206	1 247 084	31.5	24 099	18 807
Portugal	2 300	63	210 000	n.d	n.d	n.d
UK	3 000	36	500 000	66	9 500	2 650
Suède	425	4	88 000	90	2 500	n.d
Finlande	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Autriche	2 035	6	n.d	90	n.d	n.d
EU-15	48 979	2798	9 183 554	69.5%	204 725	64 855

Source : Cotance

Le secteur européen de la tannerie-mégisserie emploie 50.000 personnes dont 30.000 en Italie.

Le personnel est généralement de bon niveau de qualification, la formation étant fréquemment assurée à travers les centres techniques que le secteur a mis en place en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

III – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA FILIERE CUIR

III.1 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE TANNERIE

MATIERE PREMIERE PEAU : BOVINS

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Cheptel bovin estimé en 2001 à 2.650.000 têtes. • 1.100.000 bovins sont abattus chaque année. • Les bovins abattus sont principalement des veaux. • D'une surface moyenne de 25 pieds carrés pour les peaux de veau, les peaux de bovins adultes atteignent 45 pieds carrés. • Le kg de peau de veau salée se situe entre 18 et 27 dh, pour les peaux de veau jusqu'à 20 kg en poids salé, autour de 15 dh pour le kg de peau de bovin adulte pour les peaux salées atteignant 45 kg en poids salé. • L'habillage et la présentation des peaux de bovins en provenance des abattoirs sont correctement réalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif relativement stable depuis 5 ans n'a pas retrouvé le niveau de 1990 (+ 30 à 35 %). • Présence du varron entre mai et septembre. • Coûts élevés des traitements. • D'autres parasites comme la teigne, la gale et les poux sont souvent associés. • 50% seulement de l'abattage fait l'objet d'un abattage contrôlé. • Coutelures superficielles ou assimilées à un trou qui engendrent des défauts sur cuirs finis • Conditions de salage, de stockage défectueuses. • Qualité des peaux plus affectée de mai à septembre. • A l'abattoir de Casablanca, le prix de la peau est majoré de 35 dh par pièce. • Au souk, les peaux sont vendues à la pièce. • Peaux en provenance des abattoirs vendues au poids non égouttées • Présence des têtes, pattes et queues sur les peaux présentées sur les marchés des peaux brutes, en provenance des souks.

MATIERE PREMIERE PEAU : OVINS/CAPRINS

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Cheptel ovin entre 8 et 9 millions de brebis productrices et 6 millions de béliers ; caprins autour de 5 millions de têtes. • Cheptel ovin stable depuis 1987, se situe entre 16 et 18 millions de têtes. • Cheptel caprin également stable. • L'ANOC⁽¹⁾ qui intervient auprès de 3.000 éleveurs a engagé une lutte contre les parasites. • En tenant compte de l'ensemble des abattages, 13 à 14 millions d'ovins seraient abattus chaque année. • Ovins et caprins sont dépouillés en fourreau. • La conservation de la peau est assurée par salage et non séchage. • De mai à septembre, les peaux sont de meilleure qualité comparées à celles d'animaux abattus de novembre à février. • Prix de la peau brute au souk est inférieur de 10 à 15%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs agneaux pris partiellement en compte (8 à 9 millions d'agneaux par an). • Peau d'ovin principalement affectée par les maladies parasitaires et par les agressions externes, liées aux conditions climatiques, alimentaires et plus généralement d'élevage. • Moyens limités de l'ANOC qui ne permettent pas la mise en place de campagnes de traitements systématiques. • Des traitements efficaces existent entraînant la chute des parasites, mais trop chers pour les éleveurs. • 50% de l'abattage est contrôlé • Salage long des peaux en fourreau. Les difficultés pour garnir de sel toutes les poches présentes à l'intérieur du fourreau entraînant un salage minimum. • Stockage des peaux en vrac sans constitution de piles structurées. • Aux défauts d'origine naturelle viennent s'ajouter les défauts générés par un salage et un stockage défectueux. • Prix de vente de la peau brute à la pièce ou au poids de carcasse (abattoir de Casablanca) • « Présentation » (ou « habillage »), réalisée à posteriori par le tanneur qui sait parfaitement l'effectuer.

⁽¹⁾ ANOC : Association Nationale des éleveurs d'Ovins et de Caprins

MATIERE PREMIERE - PEAUX

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne structure des peaux en général • Finesse de fleur • Peaux d'ovins non grasses 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les peaux ne sont pas collectées • Conditions de salage impropres • Lots hétérogènes, pas de classement en poids (bovins) ou en choix ou en surface (ovins) • Techniques de dépouille dépassées. Aussi, dans le souci de garder le plus de viande possible l'abatteur n'hésite pas à rogner des parties de la peau. • L'absence d'homogénéité dans la production de cuir oblige les donneurs d'ordre de l'industrie de la chaussure à fournir eux-mêmes le cuir, ce qui représente un manque à gagner pour les tanneurs.

LES TANNERIES

FORCES

- Casablanca et Mohammedia : 5 tanneries industrielles capables de fabriquer des cuirs jus qu'au fini, pouvant déjà se positionner sur le marché international
- Fès : 2 à 3 entreprises ont diversifié leur fabrication et proposé d'autres cuirs bovins que ceux destinés à la fabrication de babouches.
- Marrakech : 1 tannerie a construit des locaux pour accueillir une unité de production
- La majorité des entreprises sont de moyennes ou de petite taille, ce qui leur permet une meilleure réactivité aux besoins du marché.
- Classement en lots homogènes avant mise en travail dans les grandes entreprises

FAIBLESSES

- Exiguïté des locaux
- L'équipement est ancien ou carrément obsolète
- 10 entreprises mono produit sur bovins pour le marché local uniquement
- Travail saisonnier sur les ovins
- Pas de possibilité de traitement commun des effluents du fait de la dispersion des entreprises
- Les tanneries travaillent plusieurs types de peaux ce qui freine le processus de spécialisation
- Dans les petites structures, les lots de peaux brutes sont travaillés comme ils arrivent
- Beaucoup de tanneries n'ont pas essayé de s'adapter à la réglementation interdisant l'exportation de peaux brutes

STRATEGIE D'ENTREPRISE

FORCES

- La proximité du marché de débouché principal (l'Europe), et bonne position du Maroc au niveau de l'Afrique qui représente un bassin de matière première brute non négligeable
- Les tanneries travaillant pour l'export ont conscience des exigences des clients.

FAIBLESSES

- Stocks importants wet-blue, stain ou crust
- Peu d'articles cuirs finis à présenter à la clientèle étrangère
- Laisser venir le client ou travailler à la commande semblent devenir deux principes bien établis
- Qualité des cuirs finis très moyenne
- Les cuirs finis ne correspondent pas aux attentes du marché
- La valorisation de la peau brute fait défaut

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

FORCES

- Fès (zone industrielle de Doukkarate) : collecteur sélectif des bains résiduels de chrome pour traitement en station de déchromage
- Recyclage permanent des déchets solides : bois, métaux, emballages
- Utilisation des déchets cuir semi-finis et finis

FAIBLESSES

- Pas d'actions préventives
- Pas de traitement des effluents
- Pas de gestion des déchets issus de la peau : mise en décharge

GESTION DE LA PRODUCTION

FORCES

- Maîtrise du travail des peaux jusqu'au wet-blue
- Avantages pour les grandes entreprises en terme d'approvisionnement
- Monopole sur la matière première
- Avantages fiscaux liés aux admissions temporaires
- Bonne aptitude des opérateurs pour les opérations mécaniques
- Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée (formée ou en cours de formation)
- Le coût de la main d'œuvre est faible en comparaison avec les pays européens

FAIBLESSES

- Stocks importants wet-blue, stain ou crust
- Pour les petites entreprises :
 - Difficultés d'approvisionnement en matière première;
 - Coûts des produits chimiques élevés.
- Les prix des peaux bien que déterminés dans les abattoirs subissent des fluctuations à cause des intermédiaires
- Peu de techniciens en production et en maintenance et pas de formation systématique pour la mise à jour des connaissances
- Peu de jeunes en formation
- Trop souvent le matériel est dépassé ou à l'arrêt
- Absence de matériel de mesure
- Certaines opérations sont manuelles : problème de l'automatisation
- Equipements informatiques limités

PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE TANNERIE

Le secteur de la tannerie mérite une « normalisation », et ce, dès le processus de la collecte. Les principales préconisations peuvent être résumées ainsi :

- Eviter les multiplications d'intermédiaires qui, non seulement perturbent un marché déjà instable, mais ne contribuent en rien à l'amélioration de la valeur ajoutée;
- S'orienter vers un programme d'amélioration de la qualité à travers :
 - la mise en place d'un programme de sensibilisation des acteurs en amont de la tannerie (éleveurs, abattoirs) sur le plan des conditions d'élevage et d'abattage, accompagné d'une revalorisation à l'achat;
 - l'accompagnement de ce programme par l'instauration d'un statut professionnel de « collecteur-contrôleur »;
 - la création d'un marché de cotation des peaux brutes.
- Favoriser le regroupement géographique des unités de tannerie dans des sites permettant la mise en place de stations d'épuration communes pour préserver l'environnement;
- Créer des passerelles tanneurs/utilisateurs visant à adapter l'offre tannerie aux besoins des fabricants chausseurs, maroquiniers, fabricants de vêtements de peaux;
- Faire en sorte que les tanneurs puissent disposer de liens avec les « informateurs mode » : carnets de cabinets de style, informations concernant les matières et couleurs, etc. L'idée de pouvoir s'appuyer sur une petite structure, intégrée ou non à une filière fédérative (cas de figure préférable aux yeux des rédacteurs) est à creuser;
- Encourager le regroupement des tanneries pour organiser la mise en commun de services de maintenance, par exemple, ou de compétences de mécanicien;
- Assouplir les mesures les plus contraignantes sur le plan social, pourrait se révéler extrêmement profitable à l'ensemble de l'industrielle.

L'Etat devrait jouer davantage son rôle d'accompagnement, de soutien à ce secteur dont l'importance en terme d'emploi est essentielle.

Enfin, le rôle de la Fédération devrait être conforté pour permettre aux différents acteurs, industriels comme artisans, de bénéficier d'une structure d'assistance, de conseil et d'orientation plus développée, leur permettant d'appréhender d'une manière plus réaliste leurs forces, faiblesses et opportunités. On pourrait, par exemple, envisager la création d'un « CLUB FEDIC » assurant l'information systématique sur la Fédération et encourageant les contacts entre les membres.

III.2 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE CHAUSSURES

PRODUITS	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> Dessus cuir en grande proportion Mise au point assurée par les clients dans le cadre de la sous-traitance Respect des caractéristiques techniques demandées pour des usages ville Articles vendus sur les grandes places européennes 	<ul style="list-style-type: none"> Articles Ville moyenne et entrée de gammes Dessus cuir de qualité moyenne Article de faible technicité Créativité limitée Le consommateur marocain, à pouvoir d'achat élevé, préfère acheter des chaussures de marques européennes alors que les chaussures marocaines répondent en grande partie aux mêmes standards.

QUALITE	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> Exigences des clients Contrôle en cours de process Soutien logistique et technique de la part des donneurs d'ordre 	<ul style="list-style-type: none"> Peu de contrôle à réception des matières premières Absences de procédures qualité Absence d'enregistrements donc d'outils d'analyse et de résolution des problèmes rencontrés

PERSONNEL TECHNIQUE	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> Main d'œuvre abondante Adaptation rapide aux connaissances de base OFPPPT : Centre de Formation l'Hermitage Savoir faire traditionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances techniques insuffisantes Techniciens en trop petit nombre <ul style="list-style-type: none"> Agents de bureau d'études Agents des méthodes Direction technique et opérationnelle Turnover important Personnel intérimaire important

OUTIL DE PRODUCTION	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des règles traditionnelles pour la fabrication d'articles courants 	<ul style="list-style-type: none"> Machines obsolètes et vétustes dans une grande proportion du parc matériel Maintenance insuffisante Locaux inadaptés dans le cas des petites structures Absence d'outils performants de gestion de la production

PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE CHAUSSURES

Pour cette branche, c'est plutôt d'un "plan de guerre" qu'il s'agit.

Les mesures d'accompagnement de la part de l'Etat sont primordiales pour le repositionnement du secteur. En raison de la situation critique des entreprises de cette branche, cela devra passer, le plus rapidement possible, par des accords de branche et de soutien spécifiques au secteur, comme cela a été le cas pour le textile.

Dans le domaine des ressources humaines, un aménagement de certaines mesures récentes comme l'augmentation des cotisations sur les accidents, mais aussi des hausses prévues du SMIG est indispensable si l'on ne veut pas voir des

entreprises s'écrouler sous ces nouvelles pressions. Une projection fait état, en cas d'une hausse du SMIG de 5 %, d'une augmentation du coût réel du SMIG en terme de prix de revient le portant de 13,22 dhs à 14,32 dhs soit 8,32 % d'augmentation relative !

Il faut revoir les conditions d'exercice d'un dialogue social. La position des syndicats, ainsi que leur représentativité et leur domaine d'intervention devraient être intégrées à la démarche générale.

Patronat et ouvriers devraient également réouvrir la discussion sur le thème de la productivité. A ce propos, les dirigeants pourraient proposer à leurs partenaires ouvriers un schéma de motivation qui répond aux efforts demandés.

La constatation de la disparition du tutorat, des encadrements de tutelle, amène à réfléchir sur leur remplacement : formation professionnelle pure ou retour à des pratiques plus traditionnelles, voire les deux.

Sur le plan économique, en échange d'améliorations du fonctionnement du système bancaire, en particulier au niveau de l'accès au crédit à court terme du type escompte, les entrepreneurs devront se montrer plus volontaires dans la démarche de recapitalisation du tissu industriel et dans la mise en place d'investissements.

Autres mesures :

- ✓ Installer une TASK FORCE d'accompagnement des entreprises dans leur démarche de mise à niveau;
- ✓ Assister les entreprises à mettre en place des batteries d'indicateurs de performances ;
- ✓ Valoriser l'idée fédérative et en faire un des moteurs de l'accompagnement de l'activité;
- ✓ Renforcer la formation professionnelle;
- ✓ Attirer les talents en organisant, par exemple, un concours de créativité et encourager le recrutement de stylistes;
- ✓ Mettre en place des cellules d'assistance dans les domaines du marketing et du commercial;
- ✓ Assurer une assistance dans l'organisation de manifestations de promotion de l'industrie du Royaume, en particulier dans les salons européens;
- ✓ Créer un show-room permanent;
- ✓ Encadrer les structures d'approvisionnement en matériaux et/ou composants de base par le truchement d'une structure qui pourrait être "contrôlée" sinon gérée directement par la Fédération;
- ✓ Assurer une disponibilité des pièces détachées et des mécaniciens formés aux technologies récentes les plus utilisées;

- ✓ Créer un CLUB FEDIC qui pourrait mettre à la disposition des adhérents des outils d'analyse et d'assistance plus performants;
- ✓ Mettre en place une structure d'accompagnement des entreprises dans leur démarche de recherche de positionnement;
- ✓ Créer une cellule de soutien, d'information et de mise en relation pour les entreprises désireuses de s'intégrer dans une Bourse de sous-traitance comme il en existe en Tunisie (au sein de l'Agence de Promotion de l'Industrie) ou comme il en existait en France quand l'industrie de la chaussure jouait un rôle important en terme d'activité de production;
- ✓ S'engager dans une démarche volontariste de mise à niveau des entreprises tant matérielle qu'immatérielle;
- ✓ Développer un marché domestique qui souffre, à de rares exceptions près, de son inorganisation. L'exemple de deux ou trois chaînes de magasin intégrées ne doit pas faire oublier les potentiels à explorer;
- ✓ Prôner, au niveau national, des rapprochements avec la distribution, en favorisant les contacts avec les propriétaires de magasin et en primant les meilleures performances dans ce domaine;
- ✓ Etablir des passerelles en amont comme en aval. La tannerie doit proposer mais aussi être sollicitée comme force de proposition par les fabricants. On pourrait, par exemple, favoriser la naissance d'une "créathèque", pour promouvoir de nouvelles modes;
- ✓ Rechercher et valoriser des logos, marques, étiquetages, labels et signalétiques en arabe sera une option à étudier.

Ces dispositions justifient évidemment, en premier lieu, l'engagement de cadres de niveau international dans le domaine marketing et commercial tournés vers l'export, mais ayant également des compétences sur les marchés intérieurs. Ces Ambassadeurs auront en particulier, à assister les entrepreneurs dans l'analyse de nouvelles opportunités, mettre en place des éléments de collecte de données statistiques, relayer les informations qu'ils recueilleront, et enfin assurer une veille généraliste dans le domaine technique et économique du Cuir et des industries connexes.

III.3 – FORCES, FAIBLESSES ET PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE MAROQUINERIE

LES PRODUITS

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Une forte tradition dans les métiers de transformation de la peau qui ouvre de nombreuses possibilités et en particulier celle d'utiliser et de réinterpréter un savoir-faire traditionnel dans l'optique du goût et des besoins occidentaux ; • La proximité géographique du Maroc des centres de la mode et pays destinataires ; • Disponibilité de la matière première. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés sur le marché interne ; • Absence de spécialisation ; • Une mauvaise image du "Made in Morocco" ; • Connexion insuffisante avec le secteur de la mode ; • Forte dépendance de la sous-traitance ; • Faiblesse du réseau commercial (mêmes clients, mêmes marchés, même positionnement) ; • Absence de recherche de nouveaux clients ; • Problèmes de qualité et de finition incompatibles avec l'image de produit fini de qualité.

LA QUALITÉ

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Une forte tradition dans les métiers de transformation de la peau ; • La qualité des produits de type classique ou de créneau est bonne parfois même excellente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basse qualité des cuirs nationaux ; • Une partie des produits nationaux met en évidence clairement le manque d'habileté dans la phase de finissage ; • Une mauvaise image "Made in Morocco" ; • Appauvrissement des savoir-faire (à mettre en relation avec la disparition du tutorat constaté dans le chapitre chaussures).

L'OUTIL DE PRODUCTION ET LE PERSONNEL TECHNIQUE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La taille des entreprises (en grande partie petites et moyennes) leur permet de répondre aisément aux attentes de leurs clients ; • La main d'œuvre polyvalente et relativement bon marché. • Une forte tradition dans les métiers de transformation de la peau qui ouvre de nombreuses possibilités pour peu qu'une réelle volonté de formation et d'aide aux entreprises soit visible ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de spécialisation ; • Retard technologique ; • Forte dépendance de la sous-traitance ; • Organisation de la production insuffisante (pas de stocks, réaction par rapport aux commandes). • La productivité de la main d'œuvre est faible du fait de l'insuffisance de la mécanisation et du manque de conscience de la nécessité de l'industrialisation ; • Faiblesse voire inexistence du rapport social particulièrement sensible dans ce secteur ou l'informel atteint des sommets.

LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La taille des entreprises (en grande partie petites et moyennes) leur permettant une certaine réactivité • Proximité géographique et culturelle de l'Europe, favorisant les possibilités de recherches de partenaires ou d'introduction sur les marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradoxalement, la taille des entreprises (en grande partie petites et moyennes) leur permet, à tort, de croire qu'elles n'ont pas besoin de stratégie, et que leur flexibilité leur permettra de "s'adapter". • Absence de spécialisation. • Retard technologique. • Forte dépendance de la sous-traitance. • Organisation de la production insuffisante (pas de stocks, réaction par rapport aux commandes). • Faiblesse des niveaux d'infrastructures et du sentiment d'appartenance à une filière. • Sentiment apparent de fatalisme peu compatible avec les exigences de l'économie de marché

PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE MAROQUINERIE

En relation avec les insuffisances relevées dans le diagnostic, les points suivants sont préconisés pour relancer la branche maroquinerie :

- ✓ Combattre les individualismes, favoriser l'intégration dans la filière des entreprises du secteur;
- ✓ Aider à l'émergence de l'image de marque "Maroc";
- ✓ Favoriser la participation des entreprises du secteur aux manifestations nationales ainsi qu'aux salons internationaux;
- ✓ Sensibiliser les entrepreneurs aux opportunités pour peu qu'ils soient conscients de l'utilité de s'adapter aux exigences de l'économie de marché;
- ✓ Mettre en place des structures d'assistance technique et de gestion simples et adaptées, mais néanmoins indispensables;
- ✓ Faire prendre conscience de la nécessité de la qualité et du coût de la non qualité dans l'exploitation. Souligner l'impact de ces aspects sur l'image du produit "maroquinerie" du Royaume;
- ✓ Favoriser l'accès des entrepreneurs aux concours bancaires pour améliorer la structure financière des sociétés et le financement des actions d'investissement et de développement;
- ✓ Mettre en place des procédures d'assistance technique, en liaison avec des techniciens européens pour renforcer le savoir-faire traditionnel par les progrès réalisés dans le monde industriel;
- ✓ Aider les entreprises à sortir du statut de "machine à produire" pour les donneurs d'ordre européens, en organisant des réunions de sensibilisation et d'initiation aux actions marketing;
- ✓ Susciter la réflexion en commun et mettre à la disposition des entrepreneurs des bases de données sur les marchés potentiels;
- ✓ Organiser des séminaires de formation à la gestion à destination des entreprises les moins structurées.

IV – ETUDE BENCHMARKING DU SECTEUR DU CUIR

L'étude benchmarking a été effectuée dans l'espace méditerranéen, précisément dans des pays qui, grâce à leurs caractéristiques, peuvent servir de référence pour le développement de la filière cuir du Maroc. Il s'agit de la Tunisie et de la Turquie comme concurrents directs sur les marchés d'exportation, du Portugal comme producteur ayant évolué à partir d'une activité initiale de sous-traitance et de la France comme principal marché et débouché de l'industrie marocaine.

IV.1 – CAS DE LA TUNISIE

Le secteur des industries du cuir et de la chaussure de Tunisie est en effet une bonne référence pour la filière cuir du Maroc. Le secteur se porte bien. Il connaît un fort développement. La production du secteur a plus que triplé entre 1992 et 2002. Elle a atteint en 2002 la valeur de 1272 millions de dinars contre 300 millions de dinars en 1992.

De 1997 à 2002, la production de cuir a été multipliée par deux.

Dans le même temps et grâce à cette croissance de la matière première, la production de chaussures a augmenté de 50 %, celle d'accessoires de chaussures de 65 % et celle d'articles de maroquinerie et d'habillement en cuir de près de 30 %. Ces chiffres ont porté la progression de la filière dans son ensemble à +54 % sur cinq ans.

Les exportations tunisiennes du cuir et de la chaussure ont plus que triplé en 10 ans, passant de 128 millions de dinars en 1992 à 585 millions de dinars en 2001. Ceci correspond à un taux d'accroissement annuel moyen de 18 %.

Les exportations sont principalement composées de chaussures et de tiges (82 %) suivies de la maroquinerie (9%) et du cuir (6 %).

En millions de Dinars

Branches	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<i>Cuir et peaux</i>	9	12	12	15	16	18	20
<i>Chaussures</i>	187	214	257	278	318	390	515
<i>Maroquinerie</i>	37	32	36	37	40	42	45
<i>Industries annexes</i>	2	3	6	6	2		5
Total	235	261	311	336	376	450	585

Source : Institut National de la Statistique

L'Italie est le premier client de la Tunisie avec 46 % du volume des exportations. Viennent ensuite la France (30%) et l'Allemagne (9%).

En 2001, les exportations tunisiennes ont été dirigées majoritairement vers l'Italie (8,9 millions de paires), la France (4,1 millions) et l'Allemagne (2,1 millions).

77 % des exportations sont réalisées par des entreprises totalement exportatrices (ETE) qui sont au nombre de 136 sur un total de 423 entreprises que compte le secteur.

Le Maroc gagnerait à adopter ce concept d'ETE. En effet, toute entreprise réalisant 80 % de son CA à l'exportation est considérée comme une ETE. Toute entreprise

travaillant exclusivement avec des ETE devient elle-même une ETE. Les avantages sont multiples :

- les ETE importent librement, une franchise fiscale intégrale leur est accordée pour l'ensemble des biens et des intrants nécessaires à l'investissement et à la production (droits de douane et taxes d'effet équivalents, TVA, droits de consommation);
- les sommes investies ou réinvesties dans le capital d'une ETE font l'objet d'une déduction intégrale sur l'assiette des bénéfices normalement soumis à l'impôt.

Ce dispositif d'incitation, couplé aux faibles coûts salariaux - 0.66 USD l'heure contre plus de 1 USD au Portugal, en Espagne, en Pologne ou encore en Hongrie – et à d'autres incitatifs (aides à l'exportation du fonds d'aide nommé Foprodex, faible coût du foncier....voir benchmarking général) attire, bien entendu, plusieurs investisseurs étrangers. Sur les 136 ETE identifiées, 42 entreprises sont en partenariat (capitaux mixtes) et 83 sont à capitaux 100 % étrangers.

Comme pour l'industrie de l'habillement, le secteur cuir tunisien tire un avantage compétitif incontestable de cette forte présence étrangère.

IV.2 – CAS DE LA TURQUIE

La filière cuir turque peut également constituer une référence pour le secteur marocain du cuir.

Le commerce extérieur turc de chaussures

EVOLUTION DU COMMERCE EXTERIEUR DU SECTEUR DE LA CHAUSSURE (MILLIERS DE DOLLARS)		
Années	Exportations	Importations
1995	114.581	114.581
1996	150.976	150.976
1997	209.406	209.406
1998	186.276	186.276
1999	109.542	109.542
2000	112.302	112.302
2001	126.116	126.116

Source : DIE (Institut des Statistiques d'Etat)

En effet, comme le montre ce tableau, le commerce extérieur turc de chaussures est en net recul par rapport aux années 1997 et 1998 où il a réalisé ses plus importantes exportations de chaussures et parties de chaussures.

En 2000, sa balance commerciale sur cette branche était même déficitaire.

Mais l'année d'après, la branche chaussure a réalisé un excédent de plus de 45 millions de dollars. Le montant des exportations officielles de chaussures et parties de chaussures s'est élevé à 126,1 millions de dollars en 2001 pour 52 millions de paires, soit une augmentation de 6 % en valeur et de 2 % en volume par rapport à 2000. Une performance réalisée grâce à une diversification de ses marchés d'exportation.

Parmi les principaux pays clients de la Turquie, l'Arabie Saoudite est devenue le plus important acheteur avec un montant d'importation de 17,3 millions de dollars en 2001. Suivent la Russie (12,3 millions de dollars), puis l'Ukraine (11,3 millions de dollars) et la France (7,7 millions de dollars).

Les exportations vers la Russie ont connu une très forte dégradation au cours des cinq dernières années et sont passées de 116,8 millions de dollars en 1997 à 12,3 millions de dollars en 2001.

L'industrie turque, fortement dépendante de ce marché, a été particulièrement affectée par les retournements conjoncturels en Russie et l'orientation des achats de ce pays vers des produits de meilleure qualité fournis par l'Europe.

S'agissant de la tannerie, l'activité se porte bien. Le secteur de la transformation du cuir (qui comprend les cuirs et les articles en cuir) est une activité traditionnelle de la Turquie.

Malgré l'importante baisse du cheptel depuis 1990 (65 millions), la production de peaux brutes s'élève à 25 millions d'unités (abattage annuel de 22 millions d'ovins et de 3 millions de bovins) dont 85 % peuvent être utilisées dans l'industrie du cuir.

Dans ce domaine, le Maroc peut également s'inspirer de la Turquie. En effet, ce pays a mis en place des zones industrielles dédiées au traitement du cuir qui assurent 75% de la production nationale.

Par ailleurs, par un phénomène de création et de mode, le secteur de la confection a initié une poussée de la demande locale, incitant ainsi les tanneries à acquérir des équipements modernes, de nouvelles technologies, et à se lancer dans une forte compétition avec les tanneries traditionnelles européennes.

D'ailleurs, l'importance du marché local explique les faibles exportations de peaux brutes (24,5 millions de dollars dont près de 96 % à destination des zones franches).

En 2000, les exportations de cuirs et peaux totalisent 58,3 millions de dollars, soit 22.225 tonnes. Les premières destinations sont : Italie (10,4 %), Corée du sud (6 %), Hong Kong (5,6 %), Allemagne (2,9 %).

La branche maroquinerie est, elle aussi, tournée vers le marché intérieur. C'est la moins performante du secteur, les exportations ne représentant que 10 à 15% de la production. Au niveau de cette branche, c'est la structure du tissu productif, dominée par des unités de très petites dimensions, qui est mise en cause.

Pour les autres facteurs de compétitivité du secteur cuir turc, voir benchmarking général.

En matière d'export, le Maroc peut également s'inspirer de certains pays d'Europe de l'Est.

La Roumanie, l'Ukraine, la Bulgarie et les Etats Baltes offrent des produits de moyen de gamme à des prix très compétitifs. Ces pays sont de redoutables concurrents du Maroc

Devant intégrer des coûts de production relativement élevés, la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie ont opté pour la qualité. Ces pays fabriquent des produits haut de gamme et ont développé des stratégies d'excellence pour les services : savoirs-faire spéciaux, réactivité, ponctualité, etc.

IV.3 – CAS DU PORTUGAL

Initialement spécialisé dans la sous-traitance, le Portugal est devenu le second exportateur européen de chaussures en cuir et le neuvième mondial.

Le secteur qui compte 1500 entreprises employant plus de 55.000 personnes est en croissance continue depuis une vingtaine d'années.

En 2000, la production nationale s'est élevée à environ 1,7 milliard d'euros. Quelques 104,5 millions de paires ont été ainsi produites (contre 907 millions pour les pays de l'Union Européenne), soit une hausse de 7,7 % par rapport aux cinq années précédentes.

Ces niveaux de production ont été rendus possibles grâce à des investissements soutenus. Depuis 1990, le secteur portugais de la chaussure investit une moyenne de 997 millions d'euros par an.

Sur les trente dernières années, l'investissement a atteint en moyenne 4,7 % de la valeur de la production, taux européen le plus élevé pour l'industrie de la chaussure.

Notons que les trois plus grosses entreprises du secteur sont d'origine étrangère.

L'Union Européenne est le principal client, avec 91 % des exportations, notamment vers l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni.

IV.4 – CAS DE LA FRANCE

Evolution des branches de la filière cuir française

L'analyse de ce graphique fait ressortir qu'excepté la maroquinerie, toutes les branches de la filière cuir française ont enregistré une baisse d'activité durant les dix dernières années. La branche chaussures a ainsi accusé une baisse de 35% de son chiffre d'affaires. Tandis que ceux de la mégisserie et de la ganterie ont sévèrement reculé de 43% et 45% respectivement.

Ces chutes spectaculaires d'activité signifient tout simplement que ces filières ne sont plus compétitives.

Pour autant, le marché local bien organisé demeure encore très important et le Maroc a une carte à y jouer.

En effet, la filière cuir française comprend, en amont, des collecteurs et négociants de cuirs et peaux brutes qui s'approvisionnent directement auprès des abattoirs français, mais également étrangers. Ils distribuent ensuite ces peaux aux industries de transformation (tannerie, mégisserie...) qui réalisent, à l'aide d'une alchimie savamment dosée, la transformation de la peau « verte » en un cuir fini de qualité. Le Maroc a beaucoup à gagner à s'approcher de ces circuits français de traitement du cuir pour valoriser son potentiel et en tirer plus de valeur ajoutée. En effet, ces circuits constituent non seulement une source de know how, mais également des débouchés intéressants pour la filière tannerie marocaine.

Globalement, la filière cuir française compte 425 établissements dont la production de biens de consommation (chaussures, articles maroquinerie, gants) s'est chiffrée à 2 756 millions d'euros.

La tannerie totalise 25 entreprises qui ont généré 19,5 millions d'euros; la maroquinerie (233 unités et un C.A de 1,09 milliard d'euros) ; la chaussure (173 entreprises 1,63 milliard d'euros) ; la mégisserie (53 unités et un C.A de 58,4 millions d'euros) et la ganterie (19 entreprises et un C.A de 37,8 millions d'euros).

IV.5 – BENCHMARKING GÉNÉRAL

INDICATEURS DE COMPETITIVITE	Maroc	Tunisie	France	Portugal	Roumanie	Turquie
ENTREPRISE						
Niveau de stratégie	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Planification de la production	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Fort	Moyen
Niveau de qualité	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Moyen	Faible
Espace de production	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Faible
Niveau de sécurité	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Faible
Niveau équipements de production	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Faible
Niveau équipements généraux	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Niveau de rationalisation	Faible	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible
RESSOURCES HUMAINES						
Degré de qualification	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Faible	Moyen
Disponibilité	Faible	Fort	Faible	Moyen	Moyen	Fort
Dextérité, rapidité	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Fort	Moyen
Polyvalence	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Moyen	Moyen
Taux d'absentéisme	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Faible	Faible
Taux d'encadrement	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Moyen
Niveau bureau de style	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Niveau agents d'études	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Niveau de la maîtrise	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Niveau maintenance	Faible	Faible	Fort	Faible	Moyen	Faible
COÛTS DES FACTEURS						
SMIG mensuel ou équivalent (€)	172	146	1215	620	115	150
Charges sociales patronales (%)	27,9	18,8	44,4	34,8	28	23,5
Coût minute (euros)	0,10	0,085	0,33	0,24	0,070	0,09
Coût de l'eau en euro/m3	0,61	0,58	0,26	0,22	0,36	0,30
Coût de l'électricité (KwH) (€)	0,08	0,05	0,05	0,06	0,05	0,07
NIVEAU TECHNOLOGIQUE						
Gestion de production (CAO, GPAO)	Faible	Faible	Fort	Faible	Faible	Faible
Age moyen des équipements (ans)	25	15	15	15	20	25
Niveau technologique	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	faible
Niveau des investissements	Faible	Moyen	Moyen	Fort	Moyen	Faible
CREATION, MARKETING						
Collections, produits finis	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Structures marketing	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Faible	Moyen
Prospection, promotion	Faible	Faible	Fort	Moyen	Faible	Faible
Délais, ponctualité	Moyen	Fort	Fort	Moyen	Fort	Moyen
Réactivité, flexibilité	Moyen	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Moyen
Services clients	Faible	Faible	Fort	Faible	Faible	Faible

2ème Partie :

**STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU
SECTEUR**

ET PROGRAMME D' ACTIONS

I – RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES POUR LA MISE A NIVEAU DU SECTEUR

Le Plan d'action est un ensemble cohérent de mesures et de recommandations assorties d'objectifs et d'indicateurs de performance couvrant la période allant du premier semestre 2004 à la fin de l'année 2006.

Il apparaît que trois ans constituent une durée suffisante pour engager et faire aboutir les orientations et le premier train de réformes dont la filière a le plus grand besoin.

Ce plan vise à redresser la situation de la filière en inversant la tendance négative actuelle et à amorcer un mouvement vers la production et la commercialisation de produits et de services à plus forte valeur ajoutée. En cela, il a donc pour ambition de faire effectuer un important saut qualitatif à la filière, condition nécessaire de son développement en dépit des lourdes menaces que fait planer la concurrence asiatique et est-européenne sur son avenir même.

I.1- ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PLAN D'ACTION

Le Plan d'Action 2003-2006 s'articule autour de trois axes stratégiques :

1. Une stratégie de compétitivité qui vise à restaurer et à renforcer la compétitivité globale des entreprises de la filière :

Le diagnostic de la filière a mis en exergue d'importantes faiblesses. A titre d'exemples non limitatifs, notons que :

- Une majorité des entreprises a un taux de productivité faible, inférieur aux standards internationaux ;
- La qualité globale des cuirs et peaux proposés par l'amont marocain est jugée médiocre et la qualité des produits et des services de l'aval (chaussure, maroquinerie) n'est pas exempte de reproches ;
- Le niveau de l'encadrement technique est souvent médiocre ;
- En général, les matériels sont vétustes et mal adaptés;
- L'absence quasi générale de structures marketing aussi bien dans l'amont que l'aval de la filière ainsi que des méthodes et outils de communication / promotion / prospection inadaptés, voire inexistants;
- Un management déficient dans une majorité d'entreprises;
- Des situations fréquentes de découvert bancaire permanent et de frais financiers excessifs.

De même, l'analyse de benchmarking a montré que certains pays concurrents directs du Maroc bénéficient d'un environnement compétitif de bien meilleure qualité que celui de la filière marocaine. Ainsi par exemple, les entreprises tunisiennes de la filière cuir reçoivent un important soutien public pour leurs investissements matériels et humains, sans commune mesure avec les maigres subsides octroyés par le Maroc. Il en est de même dans le domaine de la fiscalité,

beaucoup plus attractive en Tunisie, y compris pour les investisseurs étrangers. Le résultat le plus visible de ce soutien est qu'avec ses 9 millions d'habitants, la Tunisie est devant le Maroc comme fournisseur de l'Union Européenne en chaussures et que près de la moitié des entreprises installées en Tunisie sont à capitaux mixtes ou à 100 % étrangers.

Aussi, la stratégie compétitive faisant l'objet des recommandations et des propositions d'actions exposées dans ce rapport visent-elles à restaurer la santé des entreprises, leurs performances industrielles et commerciales, dans un environnement mieux adapté et plus attractif. Puis, lorsque les entreprises seront « à niveau », à renforcer leurs atouts et leurs facteurs de compétitivité.

Il s'agit là d'une étape incontournable et d'un préalable à toute velléité de montée en puissance de la filière.

Le principe directeur de cet axe stratégique est un principe d'excellence qui devrait gouverner toute la politique de la filière et de son environnement pour avoir :

- a. les meilleures entreprises dans tous les domaines, industriel et commercial.
- b. le meilleur environnement administratif, fiscal et réglementaire.

Pour l'essentiel, cet axe stratégique concerne :

- le renforcement des ressources humaines grâce à une politique active de recrutement et de formation professionnelle;
- l'amélioration de la gestion et de l'organisation des entreprises;
- la modernisation des investissements, tout particulièrement en coupe et en finissage;
- le développement de la qualité totale, tant en produits qu'en services;
- la création de groupes industriels et commerciaux de taille internationale au moyen de la création de réseaux, de la mutualisation de moyens, de fusions/acquisitions et de démarches partenariales avec des investisseurs étrangers.

2. Une stratégie de l'offre qui vise à élargir et à valoriser sensiblement l'offre actuelle de la filière cuir afin de proposer sur les marchés internationaux et sur le marché intérieur une offre globale et créative :

a. globale : par globale, on entend ici le fait que l'offre doit intégrer, à un niveau compétitif, la quasi totalité des produits et services et ce, tout au long de la filière cuir.

Ceci concerne au premier chef la constitution d'un amont performant (tannerie), afin de donner à la filière un nouvel avantage compétitif qui peut s'avérer décisif dans la compétition internationale compte tenu de la nécessité de faire évoluer l'aval «chaussures » vers le produit fini.

L'offre doit également être globale en ceci qu'elle comprendra l'ensemble des fonctions et services demandés par les distributeurs, les donneurs d'ordre industriels et les divers stades intermédiaires de la filière.

b. créative : basée sur un principe de différenciation, l'offre doit également évoluer vers le haut pour sortir de la sphère des produits banals, très attaqués par la

concurrence asiatique et sur lesquels les marges sont de plus en plus laminées.

L'évolution proposée vise d'une part à développer des produits à plus forte valeur ajoutée, par exemple les chaussures de sport à composante très technique et les chaussures très « fashion ».

Enfin, l'heure est venue pour la profession de s'affranchir de son rôle de pur sous-traitant en évoluant franchement vers le produit fini et plus prudemment vers le collectionning.

3. Une stratégie marketing qui vise à doter la filière cuir d'une force de frappe commerciale au service d'une politique marketing dynamique de conquête des marchés internationaux.

Le diagnostic de la filière a révélé beaucoup d'insuffisances dans le domaine commercial, notamment en matières de ressources humaines, de maîtrise des techniques marketing -y compris les plus élémentaires-, d'information opérationnelle, de communication et de modes de promotion/prospection.

Le diagnostic, en particulier l'analyse statistique, montre aussi que la filière s'est installée dans une certaine routine et une certaine facilité en concentrant l'essentiel de ses efforts d'exportation sur des couples produits/pays traditionnels, notamment la France.

Il révèle aussi que parmi les plus grands handicaps dont souffre la filière, le manque de visibilité et de liaison permanente avec les marchés est le plus pénalisant car il obère gravement la marge de manœuvre et de négociation commerciale des entreprises.

En conséquence, la stratégie marketing proposée consiste à doter les entreprises de structures, de ressources humaines et de moyens techniques leur permettant de sortir de l'état de sous-développement dans lequel elles se trouvent actuellement. Dans cet esprit et en parallèle, le plan d'action proposera également des opérations pilotes destinées à favoriser la diversification des débouchés d'exportation ainsi que de liaison directe et permanente avec les principaux marchés.

I.2 – AXES ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES DU PLAN D'ACTION

Faute d'avoir voulu ou pu consentir les nécessaires efforts d'adaptation et de modernisation, la filière présente, à tous les niveaux, d'importantes faiblesses tant en ce qui concerne la productivité que la qualité et la diversité de l'offre, sans parler de ses ressources financières et humaines; ceci à un point tel que l'avenir même du secteur apparaît des plus incertains, dans le nouveau contexte de mondialisation des marchés caractérisé par l'ouverture généralisée des frontières et par le développement rapide des politiques d'outsourcing international menées préférentiellement en Asie par les grands donneurs d'ordre européens, tant industriels que distributeurs.

Outre les problèmes directs de concurrence par les prix, de nombreux exemples étrangers montrent que, dans leurs stratégies d'outsourcing, les grands

distributeurs internationaux privilégient de plus en plus les pays de production dans lesquels ils peuvent s'approvisionner en matières premières (cuirs et peaux, tissus, matières synthétiques) qui sont ensuite transformées sur place en chaussures, vêtements et maroquinerie.

Dès lors, il est stratégiquement de la plus haute importance de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, des solutions appropriées permettant aux fabricants marocains de chaussures et de maroquinerie de s'approvisionner au Maroc en cuirs et peaux dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais. De même, il est impératif que les stades « aval » soient revitalisés ; faute de quoi, ils continueront à s'étioler

Recommandation - n°1

Réaliser une étude d'optimisation des conditions de traitement des cuirs et peaux, y compris eu égard aux critères écologiques et environnementaux, et de valorisation de l'offre marocaine en matières destinées aux stades avals : chaussure, maroquinerie, bagagerie et vêtements en cuir.

Quatre conditions de base doivent être remplies pour restructurer, moderniser et adapter la filière cuir à la nouvelle donne internationale :

1. les industriels doivent fortement s'impliquer dans cette restructuration, sur tous les plans, à commencer par l'investissement matériel et immatériel;
2. Les pouvoirs publics doivent accompagner et soutenir fortement l'effort de modernisation de la filière;
3. Le partenariat international est la clé de voûte de la modernisation de la filière. Il est donc vital pour l'industrie marocaine que ce partenariat soit développé et encouragé;
4. La filière cuir est composée d'entreprises de petite taille et la filière a une masse critique insuffisante pour développer une stratégie, - de grande envergure -, de restructuration et de conquête des marchés d'exportation. La Fédération elle-même est à l'image de son secteur.
En conséquence, il est stratégiquement très important que les entreprises atteignent cette masse critique qui leur donnera les moyens de se développer et d'être crédibles.

Trois grandes voies complémentaires devraient en conséquence être suivies :

- A.** La première consiste à rapprocher la filière textile-habillement et la filière cuir pour former un **grand secteur marocain des industries de la mode**.
Le cuir/chaussure/maroquinerie et le textile/habillement ont en effet de très nombreux points communs sur tous les plans : qualifications ouvrières, structures d'entreprises, problématique de la concurrence internationale, marchés d'exportation, produits, etc.
Du reste, dans les statistiques industrielles, le secteur du cuir/chaussure fait partie de l'habillement.

Le secteur textile-habillement marocain vient lui-même d'afficher sa décision de mettre en œuvre une grande stratégie de modernisation et de développement. Un rapprochement entre les deux fédérations pourrait stimuler, avec le plus grand profit pour tous, les effets de synergie entre les deux secteurs.

Recommandation - n°2

Créer un grand secteur marocain des industries de la mode :

- *Coordonner l'activité de la Fédération cuir/chaussure/maroquinerie avec celle de l'AMITH -Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement.*
- *Associer étroitement la branche cuir aux initiatives stratégiques de l'industrie du textile-habillement, sur une base de volontariat, en particulier dans les opérations de prospection/promotion sur les marchés extérieurs.*
- *Elargir les deux salons textile-habillement (Maroc Sourcing et Mode in Maroc) au secteur du cuir.*

B. La seconde voie consiste à mobiliser les ressources marocaines et à les stimuler au moyen d'un soutien accru de l'investissement matériel et immatériel.

L'organisation d'une filière cuir revitalisée devrait préférentiellement s'effectuer au sein de **centres industriels de mode régionaux**, comparables aux technopôles textiles turques telles que ceux de Bursa, d'Izmir et d'Adana, aux zones industrielles de l'île Maurice (MEPZA) ou encore aux districts italiens comme celui de Prato ⁽²⁾. Deux zones pourraient ainsi être créées, en association avec le textile-habillement, à Meknes-Fès et à Tanger, ce qui aurait, entre autres mérites, de désengorger Casablanca.

Fer de lance de la filière, ces deux complexes régionaux rassemblant chacun 120/180 entreprises de textile, d'habillement, de cuir, de chaussure et de maroquinerie (12.000 à 18.000 salariés) fonctionnant en **association symbiotique** entre elles et avec l'ensemble des services (technologie, formation, transports, banques, etc.) seraient le cadre optimisé de mise en œuvre des recommandations du Plan et joueraient un rôle moteur dans les domaines suivants :

a : Pôles d'excellence et moteur de l'innovation

- Restructuration de la filière cuir;
- Marketing collectif à l'exportation;
- Développement de la création et des collections;
- Valorisation et diversification des produits;
- Réseaux de communication;
- Nouvelles technologies.

b. Diffuseur de « bonnes pratiques »

Rassemblant l'élite professionnelle, chaque complexe régional, grâce à l'établissement de liens organiques et au développement d'effets synergiques (réseau, forums, publications, etc.) avec le secteur, pourrait irriguer et diffuser vers les autres entreprises les « bonnes pratiques » expérimentées et déployées avec

⁽²⁾ On notera que le secteur textile-habillement marocain a un projet de création de tels centres régionaux.

succès en son sein et jouer ainsi un rôle déterminant et dynamique dans l'élévation de la compétitivité globale de la filière cuir.

«Locomotive sectorielle», chaque complexe exercera donc une fonction d'entraînement du reste de la profession grâce au caractère exemplaire de son activité, à la crédibilité de ses actions et au succès de ses initiatives.

c. Vitrine du savoir-faire marocain

Un des rôles essentiels dévolus aux centres de mode devrait être de servir de « vitrine » du savoir-faire et de la compétitivité de la filière. Grâce à une communication globale appropriée, dirigée vers les marchés d'exportation, chaque centre de mode pourrait ainsi jouer efficacement un rôle de valorisation de l'ensemble de la filière auprès des grands acheteurs internationaux, à l'exemple de la célèbre technopôle turque de Bursa.

C. la troisième voie est d'inciter les investisseurs étrangers à s'implanter au Maroc. Par « investisseurs cuir » il convient d'entendre non seulement les partenaires européens, mais aussi peut être des partenaires originaires de pays méditerranéens.

A cet égard, les deux complexes dont la création est proposée devraient jouer un rôle essentiel d'attraction des investissements étrangers.

Recommandation - n° 3

Créer deux centres de mode régionaux, en association avec le secteur textile-habillement, pour fournir le cadre optimisé d'intégration et d'association symbiotique d'un amont et d'un aval cuir compétitifs, accélérer la mutation de la filière vers une offre créative et disposer de vitrines internationales valorisantes du savoir-faire marocain.

Ce projet devrait être étudié avec le secteur textile-habillement, dans le cadre d'une stratégie de développement d'un grand secteur marocain des industries de la mode.

1. Positionnement commercial

1.1 Etude produits/marché

En vue de définir une stratégie pertinente de positionnement commercial et d'éviter de tomber dans des généralités, l'approche suivie consiste à apprécier le positionnement, l'évolution et l'environnement concurrentiel de chaque couple produit/marché afin d'en tirer des conclusions opérationnelles en termes de production et d'exportation.

A cet effet, il conviendrait d'effectuer une étude approfondie de la demande européenne, par produit et par marché, et de la compléter par une étude de la demande marocaine.

En ce qui concerne la demande européenne, l'étude devra apporter des éléments précis, non seulement pour caractériser les niveaux et tendances de consommation (analyse des niveaux de consommation par famille de produits, des matières, des canaux de distribution, des fournisseurs, ...) mais aussi d'analyser précisément les stratégies des donneurs d'ordre et leurs attentes vis-à-vis des producteurs marocains.

Cette étude approfondie permettra de préciser les axes et les types d'adaptation

industrielle des divers stades de la filière cuir : tannerie, maroquinerie, bagagerie, accessoires en cuir, chaussure.

1.2 Consolidation et redéploiement

L'analyse statistique des performances de la filière cuir fait apparaître une forte concentration des exportations sur le marché français, une présence effective mais peu importante en Espagne et en Italie ainsi qu'une quasi-absence sur les autres marchés.

Elle montre également que les volumes exportés sont faibles et qu'il s'agit, pour l'essentiel, de réexportations de produits fabriqués à façon à partir de matières importées en AT.

Recommandation - n° 4

- Réaliser une étude de l'offre européenne produits/marchés
- Prospecter activement les marchés d'Italie, d'Espagne et de Grande Bretagne
- Consolider les positions sur le marché français

Recommandation - n° 5

- En chaussure, améliorer et développer l'offre en articles pour le sport et les chaussures techniques, notamment en matières textiles.
- Tenter de s'affranchir progressivement des fonctions de sous-traitance pour migrer vers les produits finis et le collectionning, tant pour l'exportation que pour le marché intérieur.

2. Maîtrise technologique

Pour accompagner la mutation de la filière cuir, faire évoluer les produits vers de hauts niveaux de qualité et favoriser le repositionnement des entreprises vers des activités à plus forte valeur ajoutée, les entreprises devront pouvoir bénéficier de nouvelles compétences extérieures solides.

La filière va en effet avoir des besoins accrus pour muter vers de nouvelles matières, maîtriser les processus d'industrialisation de produits nouveaux, évoluer vers le produit fini, gérer des normes et des standards professionnels, améliorer sensiblement sa productivité et donc son organisation.

En conséquence, il est vivement conseillé de créer un Centre Technique du Cuir et de le mettre en réseau avec des partenaires technologiques marocains et internationaux.

Recommandation - n° 6

- Créer rapidement un centre technique et le doter des moyens matériels et humains lui permettant de jouer pleinement un rôle moteur en matière d'assistance technologique aux entreprises.
- Le mettre en réseau avec des partenaires technologiques

3. Investissements

La politique d'investissement est une des questions-clé pour le développement de la filière. Or la situation de l'industrie du cuir n'est pas bonne. Elle se caractérise par un retard technologique et par un vieillissement du parc matériel.

Le taux annuel moyen d'investissement dans la filière est de 7 %, taux insuffisant pour la modernisation du secteur et qui s'explique par le fait que bon nombre d'entreprises ne disposent pas des ressources nécessaires pour améliorer leurs parcs matériels et informatiques.

Les équipements de production disponibles dans la filière sont souvent anciens et mal adaptés. Il convient donc d'en accélérer le remplacement, tout en veillant à en améliorer le fonctionnement et la spécialisation.

Par ailleurs, dans le cadre de la politique préconisée de montée en gamme et d'évolution vers le produit fini, il convient d'encourager les équipements susceptibles de faciliter un saut qualitatif de la filière en faveur d'une offre créative et de grande qualité.

De même, il convient d'encourager fortement l'installation de stations CAO, l'acquisition de logiciels d'amélioration de la productivité, de la qualité, de design, de modélisme.

Dans le domaine des techniques de gestion administrative, industrielle et commerciale, la situation des entreprises est en général médiocre, ce qui se traduit par des dysfonctionnements de tous ordres, y compris logistiques. Il est donc fortement conseillé d'encourager la mise en place dans les entreprises de solutions permettant:

- La maîtrise des flux de production (GPAO);
- La maîtrise des coûts et le calcul des prix ;
- La maîtrise des stocks (approvisionnements et gestion) de matières et fournitures;
- Le pilotage efficace des entreprises (tableaux de bords).

Le financement de cette nécessaire modernisation du secteur est conditionné par l'adaptation du dispositif de soutien à l'investissement pour le rendre beaucoup plus incitatif et attractif. En conséquence, il est suggéré, à l'exemple de la Tunisie, d'instaurer un système de subventions pour les opérations de mise à niveau, dans les conditions suivantes :

- ▶ 70 % du coût des investissements immatériels (logiciels de gestion, GPAO, création, études, formation professionnelle,...)
- ▶ pour les investissements matériels, une subvention de 10 % de l'investissement financé par crédit et une subvention de 20 % de la part de l'investissement éligible financé par fonds propres.

Recommandation - n° 7

- Rattraper le retard technologique, moderniser les investissements
- Développer l'utilisation des solutions informatiques de gestion
- Instaurer un dispositif de subventions dans le cadre d'opérations de mise à niveau de 70 % pour les investissements immatériels et de 10 % + 20 % pour les investissements matériels

4. Stratégie marketing

Le diagnostic a clairement fait apparaître que la filière cuir n'a aucune stratégie marketing, ce qui explique ses piètres résultats à l'exportation. De plus, la profession souffre d'une image peu valorisante, celle d'un secteur de sous-traitance, peu performant, axé sur le bas/moyen de gamme et de moins en moins compétitif par les coûts, face aux producteurs asiatiques ou est-européens. Cette situation qui illustre et reflète l'état médiocre de l'offre du secteur tient à des causes collectives et individuelles :

- Manque de communication valorisante vers les marchés extérieurs par la fédération;
- Déficiences importantes au niveau des entreprises dans tous les domaines du marketing.

Le développement du secteur étant essentiellement conditionné par ses performances commerciales à l'exportation, il est donc absolument vital de corriger rapidement les déficiences qui ont été identifiées, ceci en mettant en œuvre les grandes orientations faisant l'objet des recommandations suivantes :

1. Contrairement à ce qui se passait encore dans les années 80, il n'y a plus de relations garanties de fidélité entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs. Eux-mêmes soumis à une concurrence très dure, les donneurs d'ordre industriels et les distributeurs doivent en permanence chercher la meilleure offre en prix, en qualité et en créativité. Ils déplacent donc leurs zones de sourcing en conséquence. Or généralement, ils éprouvent des difficultés pour trouver une information opérationnelle sur les producteurs. Ceci est particulièrement le cas du Maroc.

A l'inverse, les producteurs marocains éprouvent des difficultés pour promouvoir leur offre et prospecter de nouveaux clients internationaux, tout simplement parce qu'ils ne disposent pas de listings détaillés sur les distributeurs et donneurs d'ordre industriels européens.

Il convient donc, parallèlement à la politique de montée en gamme suggérée par cette étude, de mener une politique de valorisation de l'offre :

- Au niveau de la fédération, grâce à la mise en œuvre d'un site Web avec une banque de données incorporée, si possible fonctionnant comme « place de marché ». En complément, des informations valorisantes sous forme de brochures sur la profession devraient être élaborées et diffusées par la fédération vers les donneurs d'ordre à l'occasion de salons, de journées partenariales, etc;
- Au niveau de la fédération, de mettre à la disposition des entreprises une banque de données électronique sur les donneurs d'ordre européens, accessible par Internet;
- Au niveau des entreprises, de promouvoir l'utilisation et de faciliter l'acquisition de moyens individuels de communication/promotion.
A cet effet, il serait particulièrement judicieux de soutenir les entreprises au moyen de subventions, à l'instar du soutien public que reçoivent de leur

gouvernement les entreprises tunisiennes ou turques, pour prospector les marchés et se doter d'outils de promotion.

A titre d'exemple, on trouvera ci-dessous le dispositif public tunisien Foprodex qui comprend diverses subventions et prêts bonifiés

Actions individuelles	Taux de la subvention	Taux du prêt
Catalogues, CD Rom, publicité	30 %	
Site Web	50 %	
Création d'un label, enregistrement d'une marque	30 %	50 %
Invitation de donneurs d'ordre étrangers	30 %	50 %
Etudes de marché	40 %	40 %
Prospection des marchés extérieurs	30 %	50 %
Participation individuelle à des salons ⁽¹⁾	30 %	50 %
Actions de promotion	40 %	
Développement d'une fonction exportation	40 %	40 %
Implantation commerciale à l'étranger		40 %
Actions collectives		
Promotion collectives dans des salons ⁽¹⁾	80 %	
Journées promotionnelles	80 %	
Journées contact, show-rooms	40 %	

⁽¹⁾ Ces taux sont majorés de 10 points pour des opérations sur des marchés cibles prioritaires

Recommandation - n° 8

Valoriser l'offre marocaine par tous les moyens, en particulier par la mise en œuvre d'un site Web professionnel, géré par la fédération, et au moyen de la diffusion de brochures sur la filière, ses atouts et les facteurs de compétitivité du Maroc.

Recommandation - n° 9

Créer et gérer au niveau de la fédération une banque de données électronique clients / prospects internationaux à l'usage des adhérents, accessible directement par Internet.

Recommandation - n° 10

- Subventionner fortement les opérations de promotion et d'implantation sur les marchés extérieurs ;
- Soutenir le renforcement des moyens de communication / promotion des entreprises

2. Autre constat, en règle générale ce sont les fabricants qui font aujourd'hui le siège des centrales des donneurs d'ordre industriels pour tenter de décrocher des contrats.

Soulignons aussi que les producteurs marocains ont et auront de plus en plus besoin d'observer sur place les tendances de marché afin de trouver l'inspiration pour l'élaboration de collections de produits finis.

Or, peu d'entreprises ont les structures marketing et les moyens de communiquer correctement avec les clients et prospects : ni structures en interne, ni bureaux à l'étranger, si bien que les relations commerciales sont mal organisées ou établies de manière épisodique et non professionnelle.

Il convient de remédier à cette situation hautement préjudiciable aux entreprises en favorisant la création de véritables structures marketing en interne et en créant un réseau d'antennes commerciales collectives professionnelles sur les principaux marchés d'exportation.

Par ailleurs, un effort collectif devra être consenti pour mettre à la disposition des entreprises les informations marketing opérationnelles dont elles ont un besoin vital, telles que les banques de données.

Recommandation - n° 11

- Mettre la filière cuir en relation directe et permanente avec les principaux marchés européens au moyen d'un réseau d'antennes implantées progressivement dans les cinq principaux marchés d'exportation européens : France, Espagne, Italie, Grande Bretagne, Allemagne.
- Améliorer l'information opérationnelle des entreprises sur les marchés grâce à la mise en place, au niveau de la Fédération, d'un dispositif de veille économique

3. Enfin il est impératif de « muscler » rapidement les compétences marketing des entreprises. Aussi, pour favoriser la création ou le renforcement des départements marketing des entreprises, on pourra une fois encore s'inspirer de l'exemple tunisien (Fonds FODEC) qui prévoit une prise en charge dégressive de 50 %, 40 % et 30 % des salaires bruts de jeunes diplômés engagés pour l'exportation, pendant les trois premières années du recrutement.

Recommandation - n° 12

- Encourager les entreprises à recruter des jeunes diplômés en marketing au moyen d'une prise en charge de leurs salaires bruts à hauteur de 50 %, 40 % et 30 % pendant les trois premières années de leur engagement ;
- Encourager la création d'un service export dans les entreprises au moyen d'une subvention correspondant à 40 % des coûts de création

5 .Politique qualité

Par politique de la qualité, on entend ici l'ensemble des actions et des mesures susceptibles de promouvoir la qualité totale et sa projection en terme d'image et de réputation.

Par qualité totale, il faut entendre :

- La qualité physique des produits (qualité des cuirs et peaux, qualité des fabrications) ;
- La qualité des finitions et du conditionnement ;
- La qualité des services : réactivité, ponctualité, etc ;
- Le respect des normes sociales et des obligations fiscales et sociales ;
- Le respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Le respect des normes de protection de l'environnement.

La qualité est un des critères sur lesquels les distributeurs et les donneurs d'ordres industriels sont les plus exigeants. Il est donc extrêmement important que la filière cuir atteigne dans ce domaine, à tous les stades, un niveau d'excellence et une réputation sans faille.

Pourtant, le diagnostic réalisé dans le cadre de cette étude a révélé que la situation de la filière n'est pas globalement excellente et que les problèmes de non qualité sont assez fréquents.

Pour gommer ces difficultés et doter la filière d'un nouvel atout compétitif en la matière, il est suggéré de :

- sensibiliser les entreprises à une démarche qualité;
- favoriser les actions de rationalisation de la gestion de la production;
- encourager la certification ISO des entreprises;
- développer les compétences ouvrières dans des fonctions telles que la finition;
- conclure des accords de coopération avec des centres techniques étrangers.

Recommandation - n° 13

- *Développer une politique de qualité totale au moyen d'actions de sensibilisation et de formation des dirigeants et des cadres techniques*
- *Renforcer la coopération technique internationale*

6. Stratégie d'alliance

La politique d'alliance est au cœur de la stratégie proposée. Elle conditionne dans une large mesure la réussite du processus de restauration et de développement de la compétitivité globale de la filière cuir.

1. Outre le renforcement d'une coopération institutionnelle avec des partenaires technologiques, il s'agira notamment de développer l'investissement étranger au Maroc.

Dans ce domaine, la situation actuelle du Maroc n'est pas excellente, du moins comparée à celle de pays comme la Tunisie ou la Roumanie où la présence d'investisseurs étrangers dans le secteur est forte et constitue un facteur primordial de compétitivité globale.

Or, si l'on admet que la revitalisation du secteur cuir constitue un enjeu stratégique national de la plus haute importance, on aboutit à la conclusion qu'elle passe nécessairement par un partenariat international renforcé, ce qui suggère que :

A- Il faut rendre plus attractive l'implantation d'investissements étrangers au Maroc;

Sur ce premier point, l'analyse de benchmarking fait clairement ressortir que des pays comme la Tunisie offrent des conditions très avantageuses: par exemple, une exonération totale d'IS pendant les dix premières années, un accès libre aux divers dispositifs d'aide et de subvention d'investissement, de recrutement et de promotion évoqués précédemment ainsi qu'aux régimes super préférentiels (terrains gratuits, ...) octroyés dans les régions prioritaires.

Dans ce domaine, la comparaison des coûts de facteur et des avantages octroyés ne plaide pas en faveur du Maroc, bien au contraire. Il faut donc rendre ces conditions plus attractives et en faire la promotion à l'étranger.

Recommandation - n° 14

Rendre plus attractives les conditions économiques et fiscales d'accueil de l'investissement étranger pour favoriser la coopération industrielle internationale dans la filière cuir marocaine.

B- Il faut organiser le développement de cette coopération :

A cet effet, nous suggérons l'organisation de Journées Partenariales.

Ces Journées, dédiées à la coopération internationale de la filière cuir, consisteront en la mise en présence de partenaires potentiels, préalablement identifiés.

Un programme de Journées Partenariales, étalé sur toute la longueur du Plan, visera à développer la coopération commerciale et l'investissement industriel avec, préférentiellement, les quatre principaux marchés européens a priori intéressés par le Maroc.

Une attention toute particulière devrait être accordée aux possibilités de coopération avec l'Italie en raison de l'intérêt hautement stratégique du marché italien en chaussure, en bagagerie, en petite maroquinerie (par exemple, les gants et les ceintures, les porte-cartes,...) et de l'exemple très convaincant de la coopération italo-roumaine.

Recommandation - n° 15

Organiser la gestion et la promotion de la coopération internationale au moyen de l'organisation de Journées Partenariales

7. Ressources humaines

Les ressources humaines constituent, à l'évidence, le principal levier de la compétitivité des entreprises.

Le diagnostic de la filière cuir montre qu'il faut intervenir en profondeur en matière de renforcement des qualifications car il a mis en exergue les graves problèmes suivants :

1. Les personnels d'encadrement de la production ne maîtrisent généralement pas bien les techniques de fabrication et la gestion des flux. Ce handicap provient dans certains cas, assez nombreux, de leur niveau scolaire insuffisant (souvent proche de l'analphabétisme) mais aussi et surtout du fait qu'ils sont pour la plupart issus des rangs ouvriers et sont donc chargés d'assumer des fonctions pour lesquelles ils n'ont pas été formés.

Par ailleurs, la quasi totalité de ces personnels d'encadrement technique n'a aucune aptitude au commandement et est dans la plus grande ignorance concernant les notions de dynamique de groupe.

Outre les connaissances techniques insuffisantes, la filière souffre d'une présence insuffisante de techniciens :

- Agents de bureau d'études;
- Agents des méthodes;
- Direction technique.

Recommandation - n° 16

- Accélérer la formation et la mise à niveau des cadres techniques et l'élargir aux disciplines de gestion et d'animation des groupes
- Former et recruter des agents de bureaux d'études et des agents des méthodes.

2. D'une manière générale, on observe un très important et très grave sous-encadrement tant en marketing qu'en gestion.

Cette situation très préjudiciable aux intérêts des entreprises a deux principales sources :

- Les grandes réticences des chefs d'entreprises à déléguer des responsabilités dans les domaines marketing et financier. En réalité, le premier et principal frein au recrutement de cadres de bon niveau en marketing et en management est le chef d'entreprise lui-même. Il s'agit là d'un problème d'ordre socio-psychologique beaucoup plus que financier, et qui est d'autant plus regrettable que le chef d'entreprise lui-même, s'il dispose d'un solide bagage technique, a généralement de lourds handicaps en marketing et en management.

De plus, les chefs d'entreprises ont plutôt une attitude népotiste, préférant pour diverses raisons embaucher leur femme ou leur fils plutôt qu'un jeune diplômé extérieur à la société.

- les jeunes diplômés tournent plus volontiers leurs regards vers d'autres secteurs que celui du secteur cuir, peu attractif.

Recommandation - n° 17

- Développer des actions d'information/formation à l'usage des cadres et dirigeants des entreprises dans le domaine du management, notamment par des moyens multimédias
- Mener des actions d'information/sensibilisation valorisantes auprès des jeunes diplômés en vue de leur éventuel recrutement par la filière.

3. Les besoins en qualification vont sensiblement évoluer au cours des toutes prochaines années en raison de la nécessaire mutation de la filière vers des produits à plus haute valeur ajoutée, dans un contexte d'exigences accrues des donneurs d'ordre pour des grades de qualité plus élevés, le développement de nouveaux services et le collectionning.

Certes, ces questions dépendent de la politique générale des pouvoirs publics en matière de formation et doivent être analysées dans une perspective à moyen/long terme.

Mais face à l'évidente nécessité de trouver des solutions rapides pour optimiser les chances de succès du Plan stratégique du cuir 2004-2006, il conviendra de prendre, au niveau professionnel et dans une relative urgence, des mesures correctrices et d'anticipation.

En conclusion, un effort important de formation, de mise à niveau, de recyclage et de recrutement devra être consenti au cours des années de mise en œuvre du Plan, associant très étroitement les administrations publiques en charge de

la formation professionnelle, la profession, la Fédération et le futur centre technique, en coopération avec des instituts de formation et des partenaires technologiques.

Recommandation - n° 18

- Effectuer une étude d'évaluation des nouveaux besoins en qualification de la filière et concevoir la politique de formation à mettre en œuvre pour les couvrir.
- Créer immédiatement des modules de formation dans les domaines de la gestion de la production (GPAO, bureaux de méthodes, ..), de la création (modélisme, patronage, gradation), et du marketing

8. Mesures fiscales d'accompagnement

La filière cuir est une industrie de main d'œuvre. Sa compétitivité est directement conditionnée par le niveau de ses investissements et par celui de ses coûts de production dont l'essentiel est composé de salaires et de charges.

Par la recommandation n° 7, il a été suggéré que le secteur reçoive un soutien public important pour élever le niveau de ses investissements dans le double objectif d'améliorer la productivité pour faire baisser le coût minute mais également pour « tirer » l'offre vers le haut en valorisant les produits au moyen d'une plus grande créativité.

En ce qui concerne les salaires, les comparaisons avec le principal pays concurrent, la Tunisie, montrent que le secteur marocain souffre d'un lourd handicap. En effet, si l'on compare les salaires minimum interprofessionnels garantis en vigueur au 1er mars 2004, on note un écart de 24,9 % au détriment du Maroc, ce qui est considérable. En effet, pour un salaire mensuel de 139,42 euros (base 48 h) en Tunisie, le salaire mensuel garanti équivalent au Maroc est de 169,02 euros. Ces salaires constituent la base des échelles de rémunération dans les deux secteurs. Cet écart de 24,9 % est le principal facteur d'explication des moins bonnes performances du Maroc par rapport à la Tunisie, tant en termes de compétitivité sur les marchés d'exportation qu'en terme d'attractivité des investisseurs étrangers. Il est donc impératif de réduire, au moyen d'une diminution des charges sur salaires, cet important handicap.

Recommandation - n° 19

Réduire significativement le coût du travail (salaires + charges) au moyen d'un dégrèvement à 100 % de la part patronale dans les cotisations CNSS pour les salariés ayant un salaire brut mensuel inférieur à 2500 DH et de 50 % pour les salaires mensuels bruts compris entre 2500 DH et 3000 DH.

Par ailleurs, une réduction du coût de l'énergie électrique, à l'exemple de la mesure décidée pour le secteur textile, favoriserait très utilement la compétitivité de la filière cuir. Cette réduction pourrait prendre la forme d'un remboursement de 20 centimes sur chaque kWh consommé.

Recommandation - n° 20

Réduire le coût de la consommation électrique des entreprises sous la forme d'un remboursement de 20 centimes par kWh.

II – PROGRAMME D’ACTIONS POUR LA MISE A NIVEAU DU SECTEUR

Le Programme d’action a été subdivisé en deux grands pôles concernant respectivement la stratégie industrielle et la stratégie commerciale.

Ce programme vise à concentrer les actions sur trois points essentiels :

1. La création d’une filière cuir performante et compétitive, l’objectif étant d’atteindre un haut niveau d’excellence dans tous les domaines grâce à une politique active de mise à niveau des entreprises au moyen d’un renforcement significatif des investissements matériels et humains ainsi qu’au moyen d’un développement du partenariat international au Maroc.
2. Le développement d’une offre plus créative, à plus forte valeur ajoutée et plus large : produits finis, collections, orientation vers le haut de gamme et le luxe, produits à haut contenu technologique.
3. La consolidation des positions commerciales sur les marchés traditionnels et la conquête de nouveaux marchés,

II.1 POLE STRATEGIQUE INDUSTRIEL

Pour l’organisation de la filière :

Action n° 1. Lancer une étude d’optimisation de l’offre de cuirs et peaux.

Cette étude visera à rechercher les modalités d’amélioration significative des conditions de traitement et de stockage des cuirs et peaux par les abattoirs, tanneries et mégisseries pour atteindre un haut niveau de qualité.

L’étude devra également examiner les conditions techniques de production permettant un strict respect des normes environnementales.

Elle devra en outre examiner les mécanismes de fixation des prix et les modalités d’interrelations commerciales entre les divers stades de la filière pour suggérer les voies et moyens permettant de renforcer les possibilités d’un sourcing compétitif de l’aval auprès de l’amont marocain.

Action n° 2. Créer un Cuir Business Group comprenant trente à quarante entreprises « triées sur le volet », représentatives de tous les stades de la filière. Très orienté « business », ce club jouera un rôle moteur dans la mise en œuvre de la stratégie sectorielle, tant industrielle que commerciale :

- Missions pilotes de prospection/promotion de marchés cibles;
- Promotion de la filière auprès des grands investisseurs internationaux.

Ses missions et ses modalités de fonctionnement seront précisées par une étude de faisabilité. Le Cuir Business Group devrait être opérationnel début 2004.

Action n° 3. En commun avec le secteur textile-habillement, effectuer une étude d’opportunité d’implantation de deux centres industriels de mode régionaux.

S'apparentant aux technopôles turques et aux districts italiens, ces deux centres seront le cadre le plus approprié pour mettre en symbiose les divers stades d'un grand secteur de la mode, attirer les investisseurs internationaux et développer une offre chaîne et trame complète, compétitive et créative.

Action n° 4. Organiser des journées de partenariat : elles sont destinées à attirer des partenaires étrangers susceptibles d'investir dans la filière cuir ; ceci, dans le double objectif d'opérer un transfert de savoir-faire au profit de la filière et de la doter de moyens matériels et humains nouveaux lui permettant de proposer une offre globale, compétitive et créative, tant sur le marché intérieur marocain qu'à l'exportation.

A cet effet , il est suggéré d'organiser deux fois par an, soit au Maroc soit à l'étranger, des Journées du Partenariat visant à rencontrer des partenaires potentiels.

Un modèle de gestion et d'organisation de Journées de partenariat sera défini au moyen d'une étude de faisabilité.

Pour la Gestion / information

D'une façon quasi générale, les entreprises de la filière sont sous-équipées en moyens performants de gestion, ce qui altère de manière très significative leurs performances industrielles et commerciales ainsi que leur rentabilité.

En conséquence, il est fortement recommandé de mettre en œuvre un programme de développement de l'investissement immatériel, soutenu par l'Etat, permettant les actions suivantes :

Action n° 5. Développement de la GPAO : il conviendrait de favoriser l'introduction de la GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur) dans un maximum d'entreprises afin d'améliorer leurs performances industrielles et de jouer plus efficacement la carte du circuit court et ultra-court dans des conditions de qualité maximales.

La GPAO se révèle en effet être un outil très efficace pour assurer un suivi d'atelier du bureau de méthodes jusqu'à l'entrée en stock, ainsi qu'une gestion optimisée de la production, domaines dans lesquels la mission a observé de grandes défaillances tout au long de la filière :

- Pointages, activités, efficiences, aléas;
- Lancements, charges, planning, encours;
- Gestion des stocks, produits finis et fournitures;
- Approvisionnements matières, logistique;
- Colisage, livraisons, facturations, statistiques.

Grâce à un soutien public tel que recommandé (recommandation n° 7), un minimum de 20 entreprises devraient être dotées chaque année d'une GPAO , soit une soixantaine d'entreprises d'ici à fin 2006.

Action n° 6. Maîtrise des prix de revient: la très grande majorité des entreprises de la filière est incapable de calculer les prix de revient des produits et la valeur des divers éléments qui les composent. Afin de rectifier cette situation très préjudiciable à la compétitivité des entreprises, il est suggéré de favoriser l'introduction dans les entreprises d'un logiciel de calcul des prix de revient. Paramétrable, un tel logiciel permet de couvrir les besoins élémentaires des entreprises dans les domaines suivants :

- Calcul des prix de revient par modèle;
- Chiffrage rapide des temps des opérations;
- Fourniture automatique de l'analyse détaillée des opérations;
- Catalogue de temps illustré.

Grâce au soutien public suggéré dans la recommandation n° 7, 50 entreprises de la filière cuir devraient chaque année être dotées d'un tel instrument, soit un objectif total de 150 entreprises sur la durée du Plan.

Action n° 7. Ratios d'activité et de résultats : Afin de fournir aux entreprises un référentiel de benchmarking de leurs performances, de donner aux Autorités et aux banques des éléments fiables d'appréciation de la situation de la filière, une étude des ratios du secteur devrait être faite chaque année, à l'exemple des travaux de la Centrale des Bilans de la Banque de France qui fournit annuellement de nombreux ratios sur la structure d'exploitation des sociétés, la croissance, le rendement, la capacité bénéficiaire, l'autonomie financière et la structure financière. Ces éléments sont calculés et analysés à partir des bilans et des comptes d'exploitation des entreprises.

Cette étude devrait être réalisée par l'Administration.

Pour la Création

Le développement d'une offre créative est une nécessité absolue et une question vitale pour l'avenir de la filière. En conséquence, il est impératif que des actions en profondeur soient mises en œuvre, avec un important soutien public. Ces actions concernent les investissements matériels et immatériels et les ressources humaines.

Ainsi que cela est suggéré dans la recommandation n° 7, une aide publique devrait être décidée pour accélérer et moderniser l'investissement de la filière.

En ce qui concerne la création, une enveloppe substantielle d'aide devrait être consacrée à l'acquisition de matériels et logiciels de coupe, de patronage, de gradation, de conception, de placement,..et à la formation professionnelle correspondante.

Parallèlement à la politique d'investissement en matériels/logiciels, des actions de formation devront être organisées pour renforcer les qualifications du personnel en modélisme industriel. A cet effet, des packages de modules de formation devraient être mis au point, en collaboration avec des partenaires technologiques et des éditeurs de logiciels.

Action n° 8. Organisation et coaching de collections

L'objectif est de permettre aux entreprises qui veulent développer une stratégie d'offre créative, de faire l'apprentissage en interne, à l'aide d'un expert international, des techniques de création et de développement d'une collection. Objectif : 20 entreprises par an.

Sous réserve d'approfondissement et d'adaptation, un programme individualisé par entreprise portera sur les points suivants :

- a. Définition des rôles/ des missions
- b. Planning collection / timing
- c. Analyse des ventes
- d. Analyse concurrentielle/ benchmarking : produits / prix / segmentation
- e. Plan collection type et segmentation
- g. Profil type produit / produit
- h. Stratégie fournisseurs nouvelle collection
- i. Organisation nouvelles formes / évolution logiciels / briefs début collection
- j. Organisation de la gestion de l'information / dossiers formes de la création au marketing /vente
- k. Suivi de l'évolution collection/réunions comité de collection

Pour la Compétitivité industrielle

Action n° 9. Evaluation des besoins en qualification et formation

Une étude prospective d'évaluation des besoins en qualification et en formation devrait être élaborée. Sa mise en œuvre aura pour objet, non seulement de corriger les principales insuffisances et carences identifiées lors du diagnostic, mais également d'anticiper la satisfaction des nouveaux besoins qui vont s'exprimer du fait de la politique de montée en gamme de la filière. A titre indicatif, le programme proposé par cette étude devrait notamment examiner les points suivants:

- Conception des produits, méthodes (calculs des surfaces, gammes opératoires et temps standards, chronométrage et jugement d'allure, prix de revient);
- Injection : mise en œuvre des matières à semelles;
- Collage en chaussure, en maroquinerie;
- Bichonnage;
- Matières premières : cuir en chaussure et maroquinerie, matériaux textiles et synthétiques;
- Produits finis : chaussures de sport, semelles, chaussures à usage professionnel, gant de protection, vêtements de cuir;
- Stages de formation pour la production chaussure : initiation / perfectionnement à la fonction méthodes et à la coupe cuir ; mise au point de prototypes et collections en préparation-piquage et piquage ; montage soudé ; bichonnage;
- Stages de formation pour la production en maroquinerie : initiation au prototypage, perfectionnement « petite maroquinerie », « sacs dame »,

« serviettes et portes documents », « petits bagages », industrialisation en maroquinerie, initiation CAO, initiation/perfectionnement à la coupe cuir, à la préparation du travail.

Ce programme devrait également comprendre des actions spécifiques qui visent à renforcer les performances industrielles :

Action n° 10. Apprentissage à l'utilisation de logiciels des prix de revient industriels. Cette formation vise le personnel intervenant dans le bureau des méthodes et/ou dans le chiffrage des nouveaux modèles. Elle est destinée à combler les déficiences quasi générales des entreprises en matière de calcul de leurs prix et d'appréciation des éléments constitutifs des prix de revient. Un objectif de formation d'une cinquantaine d'entreprises par an devrait être atteint. Le stage s'adresse principalement au personnel intervenant dans le bureau des méthodes (agent d'études, agent des méthodes,...), pour les entreprises faisant l'acquisition de logiciels tels que ceux mentionnés pour l'Action n° 6.

Action n° 11. Fonctionnement et mise en place de la GPAO :

Une formation spécifique devrait être dispensée pour l'apprentissage à l'utilisation d'une GPAO, dans les entreprises qui feront l'acquisition du logiciel. Le programme enseigné par les fournisseurs de GPAO devrait s'adresser à 30 agents de maîtrise ou chefs d'ateliers chaque année. Le programme portera sur des domaines tels que la planification, la gestion des fournisseurs, la qualité totale, la gestion des stocks, la gestion des capacités de production, le juste à temps, etc.

Action n° 12. Gestion des stocks de matières premières :

Il est extrêmement important, tant pour des raisons économiques que logistiques, que les entreprises maîtrisent parfaitement la gestion de leurs approvisionnements et de leurs stocks de matières premières.

En conséquence, un enseignement de courte durée devrait être dispensé pour l'acquisition des méthodes et techniques permettant aux entreprises d'optimiser la gestion de leurs stocks de matières et fournitures. L'enseignement devrait notamment porter sur les techniques de codification et de nomenclature des données techniques, sur les modèles et méthodes de gestion, sur les notions de stocks moyens, de réapprovisionnement, d'approche KAN-BAN, JAT,..ainsi que de gestion physique et administrative des flux matières, éventuellement à l'aide de logiciels spécialisés.

Action n° 13. Gestion de la qualité des fabrications :

La gestion de la qualité est loin d'être optimale dans les entreprises de la filière et pèse sur leur compétitivité. Afin de traiter ce problème, il est suggéré de développer un enseignement visant à l'amélioration des performances qualité. La démarche et l'enseignement correspondant devraient se faire en liaison et en coopération étroite avec des organismes professionnels spécialisés en gestion de la qualité. L'enseignement pourrait être dispensé en appui de l'acquisition de logiciels spécialisés et porter sur :

- Le contrôle par sondage en cours de fabrication ;
- Le contrôle final à 100 % ;
- Le contrôle de lots de produits finis par échantillonnage.

S'adressant aux responsables qualité et aux agents d'encadrement, l'enseignement devrait permettre :

- de suivre l'évolution qualité des groupes de fabrication;
- d'établir un tableau de bord qualité;
- d'évaluer les coûts d'obtention de la qualité;
- de lutter contre les causes chroniques de la non qualité;
- de répondre aux exigences des référentiels d'assurance qualité;
- de réaliser des audits qualité internes et des audits fournisseurs.

Action n° 14. Mise à niveau de l'encadrement technique:

Le diagnostic a mis en exergue le niveau très moyen d'efficience des agents d'encadrement de la production tels que les chefs de chaîne, ce qui est hautement préjudiciable à la productivité et à la compétitivité des entreprises. Il est donc fortement suggéré de mettre au point un cycle complet de formation. Cet enseignement pourrait contenir les modules suivants :

- Entretien et réglages des machines;
- Analyse et simplification du travail au poste;
- Maîtrise du chronométrage;
- Gestion d'atelier ; répartition des charges et équilibrage des groupes de travail;
- Optimisation de la flexibilité et de la polyvalence;
- Maîtrise des techniques de formation ouvrière en interne;
- Analyse et industrialisation du produit;
- Aspects techniques de la fonction achat.

Par ailleurs, un enseignement aux techniques de dynamique de groupe devrait être dispensé aux stagiaires pour combler les très fortes lacunes qui ont été repérées par le diagnostic.

Action n° 15. Formation des dirigeants de PME

Les chefs d'entreprises, dans leur grande majorité, ont un bon niveau de savoir-faire technique mais des compétences réduites, voire très faibles, en management et en marketing.

Cette situation est d'autant plus préjudiciable à la compétitivité des entreprises que les dirigeants répugnent à déléguer tout ce qui touche à la gestion financière et commerciale ainsi qu'à s'entourer de cadres de haut niveau.

De nombreuses raisons expliquent ce problème : la taille des entreprises (généralement petite), la formation initiale des dirigeants (la plupart du temps technique), les nombreux obstacles à la formation (financiers, psychologiques et sociologiques, les contraintes de temps...) et le fait qu'il n'existe pas de dispositifs spécifiques de formation des chefs de PME.

Afin de régler cette question de la plus haute importance tout en prenant en compte ces obstacles, nous suggérons la création d'un outil multimédia de formation spécialement destiné aux dirigeants de la filière.

Ce projet novateur permettra l'initiation, la formation et/ou la mise à niveau des cadres et dirigeants en management et en marketing. Les cours devraient être modulaires et dispensés soit sous la forme classique de séminaires soit par CD Rom ou Internet.

Action n° 16. Formation aux questions environnementales

Compte tenu de l'importance des questions environnementales dans la filière cuir, il est nécessaire de développer des formations spécifiques.

Un programme devrait être lancé, portant notamment sur les points suivants :

- Gestion des déchets de tannerie et de mégisserie;
- Prétraitements et traitements des effluents de tannerie;
- Technologies propres de conservation des peaux, de recyclage de bains, de tannage,...;
- Gestion des déchets en chaussure et maroquinerie.

II.2 POLE STRATEGIQUE COMMERCIAL

Action n° 17. Antennes à l'étranger

Pour soutenir et amplifier l'effort de promotion des exportations de la filière, il est suggéré d'implanter un bureau dans trois principaux marchés européens, à savoir la France dans un premier temps, puis l'Espagne et l'Italie. Il s'agira d'un dispositif opérationnel permanent d'interface entre les entreprises marocaines exportatrices et ces marchés pour jouer un rôle de « base logistique avancée » de promotion et de prospection.

Ce projet pourrait faire l'objet d'une étude d'opportunité et de faisabilité.

Ces antennes professionnelles pourraient notamment fournir les prestations suivantes :

- Organiser des contacts individuels entre les entreprises marocaines et les acheteurs européens (centrales d'achat, distributeurs, donneurs d'ordre industriels)
- Organiser des missions commerciales individuelles ou collectives de promotion en Europe: salons, opérations ciblées, recherche d'agents, recherche de partenaires, etc.) ;
- Participer à l'organisation et à l'accompagnement de missions commerciales de distributeurs et d'industriels européens au Maroc (Journées partenariales)
- Mettre à la disposition des entreprises marocaines à Paris des structures logistiques: show-room, secrétariat, bureaux .

Action n° 18. Programme EXPORT 2004-2006

Il est proposé la mise au point et l'exécution d'un programme de promotion/prospection sur les marchés cibles qui seront précisés suite à l'étude mentionnée dans la recommandation n° 4.

Un programme étalé sur les années 2004 à 2006 aura pour objectifs principaux de consolider les positions sur le marché français et de prospecter très activement trois autres : Italie, Espagne et Grande-Bretagne.

Chaque marché cible fera l'objet d'une étude de marché , y compris le marché français. Ces études porteront non seulement sur les potentialités

d'exportation et les modalités de prospection, ceci pour chacun des stades de production de la filière, mais aussi sur les possibilités de sourcing en cuir et peaux et sur les potentialités de développement de partenariat industriel.

Compte tenu de leur haute importance stratégique, de leur grande visibilité marketing (image) et de l'effet d'entraînement sur le reste de la filière, les opérations de promotion/prospection feront l'objet d'une démarche élitiste et regrouperont prioritairement les entreprises membres du Business Group. Des effets de synergie devront être recherchés avec le secteur textile-habillement.

Sous réserve des conclusions et des recommandations des études à mener, elles se dérouleront selon le calendrier indicatif suivant :

1. Premier semestre 2004

- a. Création du Business Group ; définition de ses missions et de son mode de fonctionnement et de financement ; sélection des entreprises membres.
 - b. Création d'outils de promotion de la filière cuir, notamment : une brochure valorisante sur la filière, un site Web de promotion du secteur, un CD Rom.
 - c. Lancement d'une étude du marché français. Cette étude aboutira à une banque de données des acheteurs français et proposera les solutions les plus appropriées pour l'organisation d'une mission de promotion sur ce marché.
 - d. Elaboration et gestion d'une banque de données France (distributeurs, donneurs d'ordre industriels, producteurs de semi-produits). Mise en réseau des entreprises avec la banque de données.
 - e. Séminaire au Maroc sur le marché français.
- e-1. Opérations de prospection du marché français

2. Second semestre 2004

- f. Lancement d'une étude du marché italien sur le modèle de l'étude du marché français;
- g. Elargissement de la banque de données acheteurs à l'Italie. Mise en ligne de la banque de données (accessible pour les entreprises de la filière);
- h. Séminaire au Maroc sur le marché italien;
- i. Prospection du marché italien;
- j. Journée de partenariat France au Maroc.

3. Premier semestre 2005

- k. Etude du marché espagnol;
- l. Elargissement de la banque de données à l'Espagne;
- m. Séminaire au Maroc sur le marché espagnol;

n. Opération de prospection du marché français;

o. Journée de partenariat Italie au Maroc.

4. Second semestre 2005

p. Opération de prospection des marchés espagnol et portugais;

q. Etude du marché britannique;

r. Elargissement de la banque de données au marché britannique;

s. Séminaire au Maroc sur le marché britannique;

t. Opération de prospection du marché italien.

5. Premier semestre 2006

u. Opération de prospection du marché britannique;

v. Journée de partenariat Espagne/Portugal au Maroc;

w. Opération de prospection du marché français.

6. Second semestre 2006

x. Opération de prospection en Italie;

y. Journée de partenariat Grande-Bretagne au Maroc;

z. Opération de prospection en Espagne/Portugal.

III - ANNEXES

ANNEXE 1 :

CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE : NORMALISATION

Le cadre législatif et réglementaire relatif à la normalisation repose sur plusieurs textes :

- Dahir portant loi n° 1.70.157 du 26 jourmada I 1390 (30 juillet 1970) relatif à la normalisation industrielle, en vue de la recherche de la qualité et de l'amélioration de la productivité (B.O n° 3024 du 14.10.1970);
- Dahir portant loi n° 1.93.221 du 22 rabia I 1414 (10 Septembre 1993) modifiant le dahir n° 1.70.157 du 26 jourmada I 1390 (30 juillet 1970) relatif à la normalisation industrielle en vue de la recherche de la qualité et l'amélioration de la productivité B.O n° 4220;
- Décret n° 2.70.314 du 6 Châabane 1390 (8 Octobre 1970) fixant la composition et les attributions des organismes de la normalisation industrielle, en vue de la recherche de la qualité et de l'amélioration de la productivité (B.O n° 3042 du 17.2.71 page 194);
- Décret n° 2.93.530 du 3 rabia II 1414 (20 septembre 1993) portant sur la certification de conformité aux normes (B.O n° 4223 du 6.10.93).

ANNEXE 2 :

ACTIONS PROPOSEES

ACTION N° 1 : ETUDE D'OPTIMISATION DE L'OFFRE DE CUIR & PEAUX

Objectif de la mission :

- Réaliser une étude de faisabilité sur les modalités d'amélioration significative de l'offre marocaine de cuir et de peaux.

Résultats attendus :

- Etude sur le fonctionnement de l'amont de la filière cuir et stratégie d'amélioration de l'offre de cuirs et peaux.

Activités à réaliser :

- Etude des dysfonctionnements de l'amont de la filière : abattoirs, tannerie, mégisserie;
- Etude des modalités d'évolution de l'offre marocaine de cuirs et peaux vers les segments moyen/haut de gamme;
- Etude d'impact sur les questions environnementales;
- Etude des moyens techniques et technologiques à mettre en œuvre;
- Etude des besoins en qualification;
- Analyse et proposition concernant les interactions entre les divers stades de la filière;
- Etude de positionnement à l'international.

ACTION N° 2 : CREATION D'UN BUSINESS GROUP

Objectif de la mission :

Réaliser une étude de faisabilité et coaching d'une structure chargée de la mise en œuvre d'opérations pilotes de la filière cuir, notamment à l'international.

Résultats attendus :

Rapport de présentation de la structure, de sa composition, de ses modalités de fonctionnement et de financement. Rapports bimestriels de coaching sur l'activité de la structure et sur ses opérations pilotes.

Activités à réaliser :

- Création de la structure ; sélection des entreprises membres ; définition de ses modalités de fonctionnement ; élaboration du programme d'activité de la structure pour ses douze premiers mois de fonctionnement et budget;
- Coaching de la structure;
- Mise en réseau des membres de la structure ; élaboration et mise en service d'une banque de données donneurs d'ordre ; mise en ligne sur Internet de l'offre marocaine; création d'un logo de la structure;
- Préparation et encadrement des opérations pilotes exportation sur les marchés cibles;
- Préparation et encadrement des Journées partenariales;
- Préparation et encadrement des séminaires d'information « marchés cibles ».

ACTION N° 3 : INTEGRATION DANS DES CENTRES REGIONAUX DE MODE

Objectif de la mission :

Réaliser une étude de d'opportunité et de faisabilité d'intégration d'entreprises de la filière Cuir dans deux centres industriels régionaux de mode.

Résultats attendus :

Evaluation des besoins ; évaluation économique et financière de l'intégration d'entreprises du cuir ; étude d'impact sur la compétitivité globale du secteur ; recommandations, y compris en matière environnementale.

Activités à réaliser :

Intégration d'une analyse spécifique « Cuir » et des effets de synergie avec le secteur textile-habillement. Complément spécifique d'analyse sur les points suivants :

- Prospection et choix des sites sur une base d'analyse multicritères (situation géographique, vocation du site, existence de bassins d'emploi, distances des centres de communication, enquête foncière, proximité d'activités industrielles et de services, existence de pôles de formation ;
- Evaluation des coûts des terrains nus, des ouvrages d'infrastructure primaire, de raccordement aux grands réseaux d'infrastructure, d'aménagement interne, des équipements collectifs ; étude comparative des différentes solutions en fonction du nombre et de la nature des unités industrielles à installer ;
- Analyse et avis sur la rentabilité économique et financière du projet;
- Etude d'impact (avec indicateurs et ratios) de la création des centres de mode sur le « secteur marocain de la mode. »;
- Avis et recommandations sur l'opportunité de création des centres régionaux de mode.

ACTION N° 4 : JOURNEES DE PARTENARIAT

Objectif de la mission :

Définir une méthode opérationnelle pour optimiser l'investissement et le partenariat étranger dans la filière cuir ; organiser une première Journée de partenariat.

Résultats attendus :

Rapport complet et argumenté sur les voies et moyens permettant d'attirer les investisseurs étrangers dans la filière cuir ; organisation, préparation et suivi d'une opération de partenariat.

Activités à réaliser :

- Enquête d'opinion des investisseurs potentiels européens et recommandations;
- Elaboration d'outils de gestion des opérations de partenariat (Journées);
- Elaboration d'une méthode générale d'organisation de la communication.

Offre/demande de partenariat

Organisation de la première Journée de partenariat.

ACTION N° 5 : ETUDE DES BESOINS EN QUALIFICATION

Objectif de la mission :

Identifier les besoins en formation de la filière cuir et mettre au point un programme pluriannuel de formation.

Résultats attendus :

- Etude des besoins quantitatifs et qualitatifs de la filière cuir en formation;
- Définition des programmes et de leurs modalités et conditions de mise en œuvre.

Activités à réaliser :

- Analyse quantitative et qualitative de l'existant;
- Analyse prospective des besoins à cinq ans par catégories de personnel et par fonction;
- Mise au point des contenus pédagogiques;
- Plan de formation des formateurs;
- Définition des calendriers et des moyens de mise en œuvre.

ACTION N° 6 : CREATION DE BUREAUX COMMERCIAUX

Objectif de la mission :

Mettre la filière cuir en prise directe et permanente avec ses trois principaux marchés européens au moyen de l'implantation de bureaux collectifs permanents.

Résultats attendus :

Rapport justifiant et proposant la structure, les modalités de fonctionnement et l'impact espéré de l'activité des bureaux sur la promotion des exportations de la filière cuir sur les trois marchés européens : France, Espagne, Italie.

Activités à réaliser :

- Définir la nature des prestations fournies par les bureaux;
- Définir leurs modalités de fonctionnement et de financement ainsi que la nature juridique des bureaux;
- Définir le profil type des personnels des bureaux;

- Etablir un business plan pour le premier des bureaux à créer;
- Fournir des recommandations et avis sur l'opportunité de créer le réseau de bureaux.

ACTIONS N° 7 : OUTILS DE PROMOTION FILIERE CUIR

Objectif de la mission :

Doter la filière cuir d'outils de promotion et de valorisation de son offre internationale.

Résultats attendus :

- Créer un site Web;
- Installer sur le site Web et mettre en ligne les entreprises de la filière cuir;
- Créer une brochure quatre langues sur la filière;
- Créer un CD Rom;
- Créer une banque de données clients/fournisseurs.

Activités à réaliser :

- Conception et création technique d'un site Web ; mise en œuvre;
- Formatage d'une base de données de la filière cuir ; mise en ligne;
- Elaboration d'un argumentaire destiné à la brochure ; traduction en 4 langues (français, anglais, italien, espagnol);
- Elaboration d'un CD Rom;
- Conception et élaboration de la banque de données.

ACTION N° 8 : ETUDE DU MARCHE FRANCAIS

Objectif de la mission :

Mettre à la disposition de la Fédération les éléments d'information permettant de préparer au mieux les opérations de promotion/prospection du marché français.

Résultats attendus :

- Réaliser une étude du marché français du cuir.

Activités à réaliser :

- Rapport descriptif sur le marché du consommateur final et sur le marché intermédiaire du cuir: présentation générale du pays, présentation du secteur cuir; la consommation en produits cuir ; la distribution des produits de la filière cuir : monographie des principaux distributeurs et information sur leur stratégie de sourcing ; importations en volume et en valeur par couple fournisseur/produit;
- Fournir une base de données sur les entreprises de la filière cuir et sur les distributeurs par canaux et les marques;
- Proposer un Plan d'action pour la prospection du marché français par les entreprises marocaines de la filière cuir.

ACTION N° 9 : ETUDE DU MARCHÉ ITALIEN

Objectif de la mission :

Mettre à la disposition de la Fédération les éléments d'information permettant de préparer au mieux les opérations de promotion/prospection du marché italien.

Résultats attendus :

Réaliser une étude du marché italien du cuir.

Activités à réaliser :

- Rapport descriptif sur le marché du consommateur final et sur le marché intermédiaire du cuir: présentation générale du pays, présentation du secteur cuir; la consommation en produits cuir ; la distribution des produits de la filière cuir : monographie des principaux distributeurs et information sur leur stratégie de sourcing ; importations en volume et en valeur par couple fournisseur/produit;
- Fournir une base de données sur les entreprises de la filière cuir et sur les distributeurs par canaux et les marques;
- Proposer un Plan d'action pour la prospection du marché italien par les entreprises marocaines de la filière cuir.

ACTION N° 10 : ETUDE DU MARCHÉ BRITANNIQUE

Objectif de la mission :

Mettre à la disposition de la Fédération les éléments d'information permettant de préparer au mieux les opérations de promotion/prospection du marché britannique

Résultats attendus :

Réaliser une étude du marché britannique du cuir.

Activités à réaliser :

- Rapport descriptif sur le marché du consommateur final et sur le marché intermédiaire du cuir: présentation générale du pays, présentation du secteur cuir ; la consommation en produits cuir ; la distribution des produits de la filière cuir : monographie des principaux distributeurs et information sur leur stratégie de sourcing ; importations en volume et en valeur par couple fournisseur/produit ;
- Fournir une base de données sur les entreprises de la filière cuir et sur les distributeurs par canaux et les marques;
- Proposer un Plan d'action pour la prospection du marché britannique par les entreprises marocaines de la filière cuir.

ACTION N° 11 : ETUDE DU MARCHE ESPAGNOL /PORTUGAIS

Objectif de la mission :

Mettre à la disposition de la Fédération les éléments d'information permettant de préparer au mieux les opérations de promotion/prospection du marché ibérique.

Résultats attendus :

Réaliser une étude du marché ibérique du cuir.

Activités à réaliser :

- Rapport descriptif sur le marché du consommateur final et sur le marché intermédiaire du cuir: présentation générale du pays, présentation du secteur cuir; la consommation en produits cuir ; la distribution des produits de la filière cuir : monographie des principaux distributeurs et information sur leur stratégie de sourcing; importations en volume et en valeur par couple fournisseur/produit ;
- Fournir une base de données sur les entreprises de la filière cuir et sur les distributeurs par canaux et les marques;
- Proposer un Plan d'action pour la prospection du marché espagnol par les entreprises marocaines de la filière cuir.